

Jenni Rantanen

TUNTEET MUUTOSJOHTAMISESSA:
CASE MUUMIPAPPA JA MERI

Liiketalouden koulutusohjelma
Organisaatiot ja henkilöstöjohtaminen
2015

TUNTEET MUUTOSJOHTAMISESSA: CASE MUUMIPAPPA JA MERI

Rantanen, Jenni

Satakunnan ammattikorkeakoulu

Liiketalouden koulutusohjelma, Organisaatiot ja henkilöstöjohtaminen

Maaliskuu 2015

Ohjaaja: Heinonen, Eila

Sivumäärä: 71

Liitteitä: 0

Asiasanat: henkilöstöjohtaminen, kaunokirjallisuus, muutos, muutosjohtaminen, tunteet

Opinnäytetyössä tutkittiin muutostilanteissa henkilökunnalla esiintyviä tunteita ja sitä, miten muutoksen johtaja voi näitä tunteita käsitellä ja johtaa. Teoriaosiossa esiteltiin henkilökunnan tunteita eri muutosvaiheissa ja esitettiin, miten muutosjohtaja voi näitä tunteita hallita. Teoriassa käytiin myös läpi kaunokirjallisuuden käyttämistä oppimisen tukena tietokirjallisuuden tavoin ja selvitettiin tällaisen oppimistyylin hyviä ja huonoja puolia. Työssä selvitettiin myös johtamisen tieto- ja kaunokirjallisuuden eroja. Tällä pyrittiin selventämään, miten kaunokirjallisuus voi toimia johtamisen tukena.

Empiriaosiossa käsiteltiin työhön valittua case -teosta Muumipappa ja meri. Opinnäytetyössä tutkittiin, voiko teoriassa esitettyjä tunteita löytyä kohdekirjasta. Työssä verrattiin myös Muumipapan johtajantaitoja teoriassa esitettyyn muutosta tukevaan johtamiseen ja selvitettiin, miten case -kirja voi opettaa lukijalleen muutosjohtamista ja toimia muutosjohtamisen tukena ammattikirjallisuuden tavoin.

Tutkimus toteutettiin kaunokirjallisuuden analyysina. Case -kirja luettiin useaan kertaan ja tämän jälkeen sen tekstiä analysoitiin ja verrattiin opinnäytetyössä esitettyyn teoriaan. Tutkimuksessa käytettiin apuna rinnakkaiskoodaajaa, jolla saatiin varmistettua, että tutkijan omat henkilökohtaiset mielipiteet eivät vaikuttaneet tutkimustuloksiin. Tutkimuksessa käytettiin suoria lainauksia kirjasta tukemaan analyysia.

Voidaan todeta, että Muumipappa ja meri kertoo hyvän tarinan huonosta muutosjohtajuudesta. Kirjassa kuvataan hyvin muutosjohtamisessa henkilöstön keskuudessa esiintyviä tunteita ja teorian sekä tutkimuskohteena olevan kirjan tarinasta voidaan löytää yhtymäkohtia. Kaunokirjallisuuden käyttäminen oppimisen tukena jakaa ihmisiä puolesta ja vastaan. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkijan oma tausta ja mielipiteet vaikuttavat siinä mielessä tutkimustuloksiin, että lukijan odotukset, kirjallinen tuntemus ja tapa tulkita asioita ohjaa tutkimusta tiettyyn suuntaan.

Jokainen tulkitsee tekstiä eri tavoin, mikä tarkoittaa myös sitä, että yhtä oikeaa tulkintaa ei ole olemassa. On mahdollista, että tutkimuksen tulokset ovat toistettavissa, mikäli tulkitsija kokee kaunokirjallisuuden tukevan johtamisen osaamisen kehittämistä. Samankaltaisia tuloksia ei saada välttämättä aikaiseksi, mikäli tulkitsijan näkökulma kaunokirjallisuutta kohtaan on negatiivinen.

FEELINGS IN CHANGE MANAGEMENT: CASE MOOMINPAPPA AT SEA

Rantanen, Jenni
Satakunta University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Administration
March 2015
Supervisor: Heinonen, Eila
Number of pages: 71
Appendices: 0

Keywords: personnel management, fiction, change, change management, feelings

This thesis researched the feelings of the staff in situations of change and the ways in which the manager of change can deal with and manage these feelings. In the theory part, feelings that the personnel had in different situations of change were introduced and ways for a manager to deal with these feelings and manage them were suggested. In addition, using fiction to support learning in the same way as non-fiction was considered, and pros and cons of this type of learning style were investigated. The aim was to find out how fiction could support management.

In the empirical part, the case book chosen for the thesis was handled. The aim was to find out whether the feelings introduced in the theory part could also be found in the case book. In addition, Moominpappa's leader's skills were compared with suggestions to manage change introduced in the theory part. The aim was to find out whether the case book could teach change management to the reader and support change management in the same way as non-fictional literature.

The study was carried out as an analysis of fiction. The case book was read numerous times and after this, the text was analysed and compared with the theory presented in the thesis. Parallel encoding was used in the study to make sure that thesis writer's own personal view would not interfere with the study results. In the study, direct quotes from the book were used to support the analysis.

It can be concluded that Moominpappa and the sea tells a good story about bad change management. The book aptly describes the feelings of staff in situations of change, and points of resemblance can be found in the story of the book. Using fiction to support learning divides opinions. In qualitative research, a researcher's own background and opinions influence study results; expectations, literary knowledge and the way he or she interprets things directs the study to a certain direction.

Everyone interprets the text in a different way which means that a correct interpretation does not exist. It is possible that the results of the study can be repeated if the interpreter feels that fiction supports developing management skills. Similar kind of results cannot necessarily be achieved if the interpreter's viewpoint towards fiction is negative.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
2	TUNTEIDEN JOHTAMINEN MUUTOKSESSA.....	6
2.1	Tunnejohtaminen.....	6
2.2	Tunteiden johtaminen muutoksessa	8
2.3	Odotettavissa oleva suhtautuminen muutokseen.....	11
2.4	Muutosta tukeva johtaminen	17
3	KAUNOKIRJALLISUUS OPPIMISEN TUKENA	25
3.1	Kaunokirjallisuuden lukeminen	25
3.2	Kaunokirjallisuus opetuksen tukena.....	27
3.3	Empatiaoppia kaunokirjallisuudesta.....	29
3.4	Kaunokirjallisuus työelämän tukena	32
3.5	Erot johtamisen tietokirjallisuuden ja kaunokirjallisuuden välillä.....	34
4	TUTKIMUKSEN TARKOITUS, TAVOITTEET JA VIITEKEHYS.....	36
4.1	Tutkimuksen tarkoitus	36
4.2	Tutkimusmenetelmä	37
4.3	Tutkimuksen viitekehys	40
4.4	Opinnäytetyön objektiivisuus ja kriittisyys.....	40
4.5	Opinnäytetyön testattavuus ja toistettavuus	41
4.6	Tutkimuksen toteutus	42
5	MUUMIPAPPA JA MERI.....	43
5.1	Tove Jansson, Muumipappa ja meri -kirja	43
5.2	Muumipapan syyt muutokselle	45
5.3	Muumipappa muutosjohtajana	47
5.4	Perheenjäsenten suhtautuminen muutokseen	53
5.5	Muutoksen onnistuminen kirjassa	60
6	YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	64
	LÄHTEET.....	68

1 JOHDANTO

Kiinnostukseni muutosjohtajuutta kohtaan on herännyt omasta työhistoriasta henkilöstöjohtamisen opintojen lisäksi. Olen ollut töissä työympäristössä, jossa tehtiin paljon muutoksia koskien niin päivittäisiä rutiineita kuin työtapojakin. Lisäksi muutoksia koettiin tiimien jatkuvilla henkilöstö- ja toimipisteiden vaihdoilla. Itselläni ei ollut alaisia, mutta työtiimini tehtävänä oli usein toimia näissä tilanteissa ”muutosagentteina” ja edesauttaa esimiehiä ajamaan muutoksia työyhteisössä eteenpäin. Tämä oli välillä haastavaa, sillä näitä läpi viedessä omakin suhtautuminen muutosta kohtaan saattoi olla negatiivinen. En aina ei kokenut, että nämä toimintatavat yrityksessä olisivat olleet sellaisia, että muutos olisi saatu vietyä aina onnistuneesti läpi. Henkilöt, jotka ohjasivat prosesseja eteenpäin, eivät usein olleet vielä itsekään hyväksyneet muutosta, joten jo alussa oli vaikea saada muita henkilöstön jäseniä tähän mukaan. Muutoksissa johtaminen oli yrityksessä puutteellista ja tämä jäi vaivaamaan mieltäni vielä näin jälkikäteenkin.

Olen päässyt seuraamaan lähipiirissään olevia ihmisiä, jotka toimivat esimiesasemassa ja heidän kamppailuaan muutosjohtamisen kanssa. Usein esimiehellä on perusasiat johtamisesta hallussa, mutta ongelmia tulee siinä vaiheessa, kun pitäisi uudistaa toimintaa ja johtaa muutosta. Aina ei ollakaan tilanteen tasalla ja henkilöstön reaktiot sekä muutosvastarinta voivat hankaloittaa muutosten toteuttamista työpaikoilla.

Aihevalintaan päädyin siksi, että halusin tutkia muutosjohtamista ja selvittää, miten esimies voisi ymmärtää henkilökunnan tunteita muutoksen eri vaiheissa. Opinnäyte-työssä on myös tarkoitus tarkastella sitä, voisiko johtamisen tietokirjallisuuden sijaan muutosjohtajuuteen saada oppeja ja tukea lukemalla kaunokirjallisuutta. Esimerkkitökeksi valittiin Tove Janssonin Muumipappa ja meri -kirja. Työhön valittiin kaunokirjallisuus tutkimusaiheeksi siksi, että tätä aihetta käsiteltiin opintojen aikana erään opintojakson kurssilla. Aihe on mielenkiintoinen ja kaunokirjallisuuden lukeminen kuuluu myös omiin harrastuksiin. Halusin jatkaa kurssin aiheen syventämistä ja selvittää, miten kaunokirjallisuus voidaan nähdä oppimisen tukena.

Teoriaosio on rajattu käsittelemään muutoksessa herääviä tunteita ja sitä, miten esimies voi muutoksen aikana näitä tunteita käsitellä. Muutoksina työssä on lähinnä keskitytty ajattelemaan organisaation sisällä tapahtuvia toiminnan muutoksia ja ollaan jätetty pois irtisanomiset. Teorian pohjana toimii muutostalo -kuvio, joka kuvaa henkilöstön tunteita ja sitä, miten esimies voi näitä tunteita johtaa. Kuvion avulla teoriassa käydään läpi vaihe vaiheelta tunnereaktiot ensin henkilöstön ja sitten esimiehen kannalta. Teorian toinen osa painottuu kaunokirjallisuuteen ja siihen, miten kaunokirjallisuutta voidaan käyttää eri tavoin oppimisen tukena. Teoriassa selvennetään myös tieto- ja kaunokirjallisuuden eroja.

Empiirinen osio toteutetaan kirjallisuuden analyysinä. Empiriassa esitellään kohdeteos, eli Tove Janssonin Muumipappa ja meri. Tämän jälkeen on tarkoitus käyttää teorian pohjana esiintyvää muutostalo -kuviota ja tutkitaan, voidaanko näitä muutosjohtamisen tunnetiloja ja käyttäytymistapoja löytää kohdekirjasta. Tarkoitus on myös selvittää, miten Muumipappa johtaa kirjassa muutosta, mitä haasteita Muumipappa kohtaa ja miten muutos loppujen lopuksi onnistuu. Tavoitteena on saada vastaus siihen, onko Muumipappa ja Meri -kirjasta oppimismielessä hyötyä muutosjohtamisessa esiintyviä tunteita ajatellen.

2 TUNTEIDEN JOHTAMINEN MUUTOKSESSA

2.1 Tunnejohtaminen

Konsultti ja yritysvalmentaja Esa Lehtisen mukaan muutostilanteiden hallinta edellyttää tunteiden johtamista. Tunteiden johtamisella muutosjohtaja voi auttaa alaisia käsittelemään tunteitaan esimerkiksi puhumalla niistä avoimesti. Esimiehen on tärkeää kyetä luomaan turvallinen ja kannustava työilmapiiri, jossa on mahdollista puhua tunteista. Tunnejohtaminen korostuu muutostilanteissa myös siksi, että myönteiset tunteet helpottavat oppimista. Ihminen oppii tehokkaimmin turvallisessa sekä kannustavassa ilmapiirissä. (Lehtinen 2013.)

Psykologi Daniel Goleman toteaa kirjassaan *Emotional intelligence*, että johtaminen ei ole henkilöstön hallitsemista, vaan heidän suostutteluun työskennelemään yhteisen päämäärän vuoksi. (Goleman 2005, 189). Tunnejohtaminen tarkoittaa sitä, että esimies saa alaisten tunteet tukemaan organisaation tavoitteiden saavuttamista (Lehtinen 2013).

Tunnejohtaminen on myönteisten tunteiden vahvistamista ja kielteisten tunteiden lieventämistä. Tunnejohtamisen hallitseminen on esimiehille tärkeää, sillä heillä on tehtävänänsä saada henkilökunta työskennelemään tehokkaammin ja tuottavammin. Esimies herättää ja johtaa tunteita persoonallaan ja toiminnallaan päivittäisessä työssänsä, joten huonot ihmissuhdetaidot voivat aiheuttaa viivästyksiä, vihan tunteita ja katkeruutta sekä heikentää henkilökunnan motivaatiota ja työhön sitoutumista. Tämä voi jopa johtaa työntekijöiden välinpitämättömyyteen työtään kohtaan. Esimiehen tunnetaitojen määrä ja laatu vaikuttavat siihen, miten henkilökunta työskentelee organisaation hyväksi. (Lehtinen 2013.)

Vuorovaikutustaidot ovat tärkeä osa muutosjohtamista. Vuorovaikutusosaamisessa korostuvat esimiehen jämäkkyys, empaattisuus sekä hyvä ja selkeä kommunikointi. Lisäksi vuorovaikutustaidot helpottavat kykyä vaikuttaa muihin ihmisiin ja auttaa rakentamaan verkostoja. Kaiken kaikkiaan tunnejohtaminen on taitoa päästä aitoon vuorovaikutukseen alaisten kanssa. Toisten tunteisiin kuitenkin pystyy vaikuttamaan vasta, kun on oikeasti ansainnut muiden luottamuksen. (Lehtinen 2013.)

Esimiehen tulee muistaa, että erilaiset tilanteet ja alaiset vaativat erilaista tunnejohtamista. Tämä on haastavaa toteuttaa käytännössä, koska suurin osa tunnejohtamisesta on sanatonta viestintää. Oikean viestin perillemenoon vaikuttaa enemmän se, miten esimies ilmaisee asian, kuin se miten hän sen sanoo. Esimies viestii pääosin tiedostamattomilla eleillä ja ilmeillä, sanojen painotuksilla sekä ajankäytöllään alaisilleen. Näin esimies tulee viestineeksi henkilöstölleen omista tunteista ja ajatuksistaan huomaamatta. Luottamuksen aikaansaamiseksi esimiehen tulisi käyttää johdonmukaisesti. Tiedostamattomien viestien tietoisempi käyttö on osa esimiehen tunteensaamista. (Lehtinen 2013; Saarinen & Aalto-Setälä 2006, 62.)

Tunneäly on riippumaton siitä, millainen persoonallisuus ihmisellä on. Ihminen voi olla mukava tai kylmä, sisäänpäin tai ulospäin suuntautunut, mutta nämä piirteet eivät vaikuta ihmisen kykyyn käsitellä tunneviestejä. (Saarinen & Aalto-Setälä 2006, 44–45.) Tunnejohtaminen ei ole mikään tekniikkalaji ja se on helposti opittavissa. Jokainen esimies pystyy etenemään pitkälle tunnejohtajana jo pelkällä hyvällä itse-tuntemuksella sekä rohkeudella näyttää omia tunteita myös työpaikalla. (Lehtinen 2013.)

2.2 Tunteiden johtaminen muutoksessa

John Kotter on määritellyt pääongelman muutosjohtamisessa niin, että johdolla on käytössään usein liian monta asiajohtajaa, mutta ei ihmisten johtajaa. Asioiden johtamisen tarkoituksena on vain minimoida riskit ja pitää nykyiset toiminnot käynnissä. Muutos taas vaatii uuden systeemin luomista ja prosessin läpivientiä henkilökunnan keskuudessa, mikä taas vaatii aina ihmisten johtamista. (Kotter 2007, 3.) John Kotterin mukaan suurin syy muutoksen epäonnistumiselle on se, että yrityksissä ja organisaatioissa ei ole riittävää muutosjohtamisosaamista. Kotterin mukaan muutoksesta jopa 75% vaatii ihmisten johtamista ja vain 25% asioiden johtamista. (Korpelainen 2013, 150.)

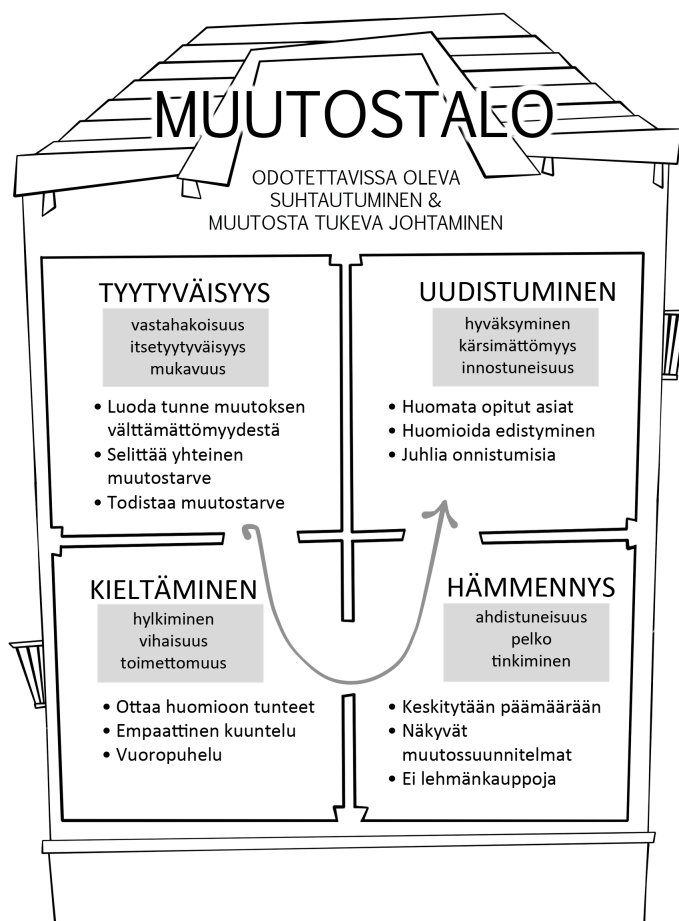
Muutosprosessit alkavat yleensä onnistuneesti, mikäli muutosjohtaja on todella hyvä ihmisten johtaja ja kykenee näkemään tarpeen muutokselle selvästi. Mikäli muutos koskee koko organisaatiota, avainasemassa on toimitusjohtaja. Mikäli muutos koskee kuitenkin vain jotain tiettyä yksikköä tai osaa yrityksestä, avainasemaan nousee tämän yksikön päällikkö tai johtaja. Jos nämä avainhenkilöt eivät ole ihmisten johtajia tai muutosmestareita, muutoksen alullepano voi olla heille todella suuri haaste. (Kotter 1995, 3.)

Yleisesti kaikki pitävät kuuntelevista, empaattisista ja mukavista esimiehistä, mutta esimiehen pitää pystyä puuttumaan asioihin kovallakin kädellä (Jabe 2006, 50). Esimiehenä toimimisen ja muutoksen johtamisen onnistumisen edellytyksenä on tuloksetekotaito, viestintätaidot, selkeys, energisyys, uskottavuus, kyky innostaa ihmisiä, oikeudenmukaisuus sekä visiointikyky. Nykyisin johtamistyössä korostuu myös vah-

vasti inhimillisuus, läsnäolo sekä aitous. Esimiestyössä esimies on aina silmätikkuna, mutta on myös roolimalli ja suunnannäyttävä. (Jabe 2006, 19–20.)

Esa Lehtisen (2013) mukaan muutostilanteessa erilaiset tunteet aktivoituvat ihmisillä erilaisista ärsykkeistä ja tilanteista. Perusreaktioita ovat muun muassa viha, hämmennys, inho, suru sekä ilo. Erilaiset muutostilanteet ja organisaatiouudistukset voivat herättää henkilökunnassa näitä tunteita, koska muutokset voivat vaikuttaa muun muassa työntekijän omaan työhön ja siitä saatavaan palkkioon.

Näitä muutoksessa esiintyviä tunteita voidaan kuvata vaiheittain muutostalo -kuviolla. Muutostalo -kuvio kuvaa muutostilanteissa henkilökunnan keskuudessa yleisesti esiintyviä tunteita muutoksen eri vaiheissa ja sitä, miten muutosta tukevalla johtamisella voidaan näitä tunteita käsitellä.



Kuvio 1. Muutostalo, ihmisten suhtautuminen muutokseen ja ihmisten johtaminen muutoksen eri vaiheissa (Mukaillen: Korpelainen 2013, 148–149).

Muutoksen talo -kuvio kuvaa vaiheittain henkilökunnan suhtautumista muutokseen ja sitä, miten esimiehen tulisi nämä kunkin huoneen tuntemukset henkilökunnan osalta käsitellä, jotta muutos voisi onnistua kaikkien osalta onnistuneesti. Kussakin huoneessa muutosjohtajalta vaaditaan aina hieman erilaista johtamista. (Korpelainen 2013, 148.)

Tyytyväisyys huone kuvaa tuntemuksia juuri ennen muutosta. Tämä on henkilökunnalle mukavuusaluetta, jossa ollaan tyytyväisiä omaan toimintaan eikä nähdä tarvetta muutokselle. Tyytyväisyyden huoneessa muutosjohtajan tulee luoda selkeä tunne henkilökunnalle siitä, että muutosta tarvitaan. Tätä tulisi perustella selkeästi ja todistaa muutoksen välttämättömyys sekä hyödyllisyys. (Korpelainen 2013, 147–148.)

Muutoksen tullessa se yritetään yleensä kieltää. Kieltämisen huoneessa henkilökunnan tunteet voivat jopa yltää vihaan yrityksen johtoa ja muutoksen alullepanijoita kohtaan. Keskustelemalla ja kuuntelemalla muutosjohtaja voi vähentää kielteisten tunteiden aiheuttamaa negatiivisuutta muutosta kohtaan ja luoda turvallisuuden tunnetta henkilökunnan keskuuteen. (Korpelainen 2013, 148–149.)

Hämmennyksen huoneessa, vallitsee ahdistuneisuus ja pelko. Tässä vaiheessa henkilökunta voi yrittää neuvotella vielä muutoksen peruuttamisesta tai pienentämisestä. Hämmennyksen huoneessa pitää muutosjohtajan varmistaa, että muutoksessa ollaan menossa oikeaan suuntaan. Tässä vaiheessa ei pidä tehdä kompromisseja, jotka voisivat pysäyttää muutoksen tai tehdä siitä hyödyttömän. Muutosjohtajalla pitää olla henkistä kanttia ja uskoa muutokseen sekä viedä asioita oikeaan suuntaan muutosvastarinnasta huolimatta. (Korpelainen 2013, 149.)

Lopuksi muutoksessa päästään hyväksymisen vaiheeseen, jossa työntekijät voivat saavuttaa jo innostumisen tunteen muutosta kohtaan. Tässä vaiheessa henkilökunta huomaa muutoksen tuomat myönteiset vaikutukset ja muutokseen on totuttu. Uudistumisen huoneessa muutosjohtajan tulisi varmistaa, että uusi toimintatapa pysyy eikä enää palata takaisin vanhaan. Pieniä ja suuria onnistumisia pitää muistaa juhlistaa henkilökunnan kanssa ja jatkaa taas eteenpäin onnistuneen muutoksen voimin. (Korpelainen 2013, 149.) Muutoksen aikana jokaisessa huoneessa joudutaan vierailemaan, mutta näihin huoneisiin ei saa jäädä olemaan. Jotta muutokseen ei jäätäisi aje-

lehtimaan, tarvitaan muutosjohtamista, joka auttaa muutoksen onnistuneessa läpiviennissä. (Korpelainen 2013, 148.)

Onnistuneen muutoksen edellytyksenä on muutoksen selkeä tarve, innostava visio, johdon sitouttaminen ja se, että osataan myös luopua vanhasta. Muutoksen onnistuminen vaatii myös sen, että muutosta osataan johtaa ja muutos myös toteutetaan ja viedään alusta loppuun. Tähän tarvitaan vielä kaikkien halu onnistua. (Jabe 2006, 161.) Seuraavissa luvuissa käydään läpi muutostalo -kuvion huoneiden tuntemuksia sekä esimiehen, että henkilökunnan näkökulmasta.

2.3 Odotettavissa oleva suhtautuminen muutokseen

Tyytyväisyys

Ensireaktiona muutoksesta kuullessaan henkilökunnan reaktiona on useimmiten hämmästyminen. Hämmästyminen liittyy aina siihen, että ihmisellä on aina jokin ennakkoodotus ja lopputulos ei vastaa näitä odotuksia. Hämmästyksen tunne keskeyttää ihmisen sen hetkisen toiminnan ja auttaa häntä varautumaan uudenlaiseen toimintaan. Hämmästyminen on yleistä muutostilanteissa, jos esimerkiksi henkilökunnalla on aivan erilainen odotus infotilaisuuden sisällöstä kuin mitä loppujen lopuksi kerrotaan. (Hiltunen 2012, 94.)

Markkinointi-instituutin johtaja Marjo Silvo kuvaa, että kaikkeen muutokseen kuuluu terve epäily. Vaikka muutos ei olisikaan suuri, tarkoittaa se aina kuitenkin luopumista jostain itselle tärkeästä tai läheisestä asiasta. Ihmiset reagoivat hyvin erilaisesti muutokseen ja turvallisuushakuisuus on jokaisella yksilöllistä. Joillekin muutos on tervetullutta, koska he eivät pidä pitkään ns. paikallaan olosta kun taas toiselle voi vanhasta luopuminen olla kauhistus. (Silvo 2014.)

Jokaisen kohdalle osuvan muutoksen suuruus muodostuu siitä, kuinka suuri tietämättömyys on uuden ja vanhan välillä. Muutostilanteen edessä ihminen pohtii yleensä muun muassa seuraavia kysymyksiä:

- Onko muutos lainkaan järkevä ja hyödyllinen?

- Miten voisin vaikuttaa muutokseen niin, että suunnittelussa otetaan huomioon myös minun mielipiteeni?
- Miten muutos vaikuttaa työtapoihini?
- Miten voin pitää työhöni ja asemaani liittyvät edut sekä hyvät puolet?
- Kykenenkö selviämään muutoksesta ja opinko uusia asioita?
- Saanhan varmasti tukea riittävästi vai jäänkö muutoksen tullessa yksin?
- Millaisia positiivisia mahdollisuuksia muutos sisältää?
- Kannattaako minun tukea muutosta?
- Onko minulla muita mahdollisuuksia kuin vain olla mukana?

(Järvinen 2001, 115–116.)

Henkilökunnan keskuudessa vanhan menetys voi tuoda monelle surua. Suru tunteena on pitkäaikainen ja se syntyy reaktionä menetykseen. Mitä kiintyneempi ihminen on menetyksen kohteeseen, sitä syvempi surun tunne on. Työpaikalla menetys voi kohdistua ihmisiin, työyhteisöön, kavereihin, esineisiin tai koko työpaikkaan. Suru poistuu ja kevenee ajan mittaan, mutta se saattaa viedä aikaa useampia kuukausia. Parhaiten tästä pääsee yli ajan ja vuorovaikutuksen avulla. (Hiltunen 2012, 93.)

Positiivisessakin muutoksessa on aina joku, joka kokee häviävänsä, sillä tutusta luopuminen ja uuden pakollinen oppiminen pakottaa ihmisen astumaan pois mukavuusalueeltaan. Toinen samassa tilanteessa oleva voi olla riemuissaan mukana muutoksessa, sillä hän taas näkee kaikki uudet mahdollisuudet, tehtävät sekä vastuut. (Silvo 2014.) Muutostyössä olennaista on se, että ihminen irrottautuu myös henkisesti vanhasta ja luo näin tilaa uusille muutoksen edellyttämille asenteille, ajattelu- ja toimintatavoille. Tämä vaatii paljon vaivannäköä ja tämä selittää sen, miksi muutosten läpivienti yrityksissä ei suju niin nopeasti kuin toivottaisiin. (Järvinen 2001, 116.)

Kieltäminen

Ensimmäiset tiedot muutoksesta aiheuttavat usein uhan tunteen jossa muutos kielletään kokonaan. Henkilöstö voi joutua hetkeksi toimintakyvyttömäksi, tuntea voimattomuutta ja epätietoisuutta. Tällöin henkilöstö kaipaavat tietoa ja vastauksia siitä, miten muutos vaikuttaa heihin ja heidän työhönsä. (Pahkin & Vesanto 2013, 9.) Usein muutoksen tavoitteet ovat epäselvät muutokseen lähdettäessä. Tavoitteiden epäsel-

vyys saa aikaan turvattomuuden tunnetta, vaikka muutoksen ajoitus olisikin oikea. Tämä johtaa usein siihen, että henkilökunta tekevät omiaan ja vastustavat kaikkea uutta. (Jabe 2006, 153–154.)

Usein muutoksen herättämiä tunteita ovat pettymys ja kiukku. Työntekijä on voinut juuri oppia vihdoin suurella vaivannäöllä uuden toimintatavan, kun organisaation järjestelmät taas muuttuvat ja tämä aikaisempi vaivannäkö osoittautuu täysin turhaksi. Muutoksista seuraava turhautuminen ja harmistuminen kuitenkin johtuvat pohjimmiltaan siitä, että ihmiset toivovat, että asiat pysyisivät edes hetken muuttumattomina. Näin ei kuitenkaan usein ole, sillä muutoksia tulee muutosten perään, jolloin aina täytyy sopeutua uudestaan uusiin asioihin ja tilanteisiin. (Järvinen 2001, 116.)

Vastustuksen tunteet heräävät kieltämisen tunteiden jälkeen. Myöskin pelko voi olla läsnä, jolloin muutosviestin vastaanottanut alainen ei pysty vielä järkevästi analysoimaan muutoksen vaikutuksia itseensä tai muihin. Kun ihminen ei voi ymmärtää ja hahmottamaan muutoksen vaikutuksia omaan tulevaisuuteensa, on tällöin helpompi ryhtyä vastustamaan muutosta kuin tukemaan sitä. (Hiltunen 2012, 113.)

Mikäli vihaa esiintyy henkilöstön keskuudessa, sen kyllä näkee ja kuulee (Pahkin & Vesanto 2013, 9). Vihan tunne syntyy, kun ihminen kokee epäoikeudenmukaisuutta. Jos epäoikeudenmukaisuuden aiheuttaja ei poistu ja vihan tunteet saavat jatkaa, ne myös kasvavat. Mikäli epäoikeudenmukaisuutta kokee suurempi ihmisryhmä, se voi aiheuttaa voimakkaita mielenilmauksia. (Hiltunen 2012, 91–92.)

Vihan vaihe voi ilmetä myös masennuksena ja apaattisuutena joillain alaisilla ja vihaan kuuluu myös muutosvastarintaa. (Pahkin & Vesanto 2013, 9.) Joskus muutos ei aiheuta henkilöstössä lainkaan reaktioita, kuten esimerkiksi kysymyksiä tai keskustelua. Tämä on silloin merkinä sille, että muutos ei ole edes käynnistynyt. Henkilöstön jäsenet saattavat ajatella, että muutos ei koske heitä tai muutoksesta johtuvia muutosvaatimuksia ei tarvitse ottaa vakavasti. Silloin kun tuleva uudistus tai kehittäminen herättää henkilöstön keskuudessa keskustelua ja voimakkaita reaktioita, on se merkinä esimiehelle siitä, että muutosprosessi on ainakin käynnissä. (Järvinen 2001, 117.)

Usein henkilöstössä heränneet epäilyt sekä kielteiset mielipiteet tulkitaan automaattisesti vastarinnaksi. Tällaisen kriittisyyden esimiehet johdon kanssa saattavat kuitata sillä, että muutoshan herättää aina vastustusta. Henkilöstö voi kuitenkin ajatella, että kaikkia muutoksia ei ehkä olla esimiespuolelta perusteltu sekä loppuun asti mietitty. Tästä syystä he haluavat saada tarkkaa tietoa muutoksen tarkoituseristä sekä suunnitelmista, sillä ihminen normaalistikin epäilee asioita, joista hän ei tiedä riittävästi. (Järvinen 2001, 102.)

Muutoksen johtamista tutkinut Aalto EE:n Toimitusjohtaja Pekka Mattila kertoo, että jos työntekijä näkee vaivan tuodessaan tunteensa muutosta kohtaan esille hän on valmis ottamaan riskin silmätikuksi joutumisesta. Tällainen työntekijä on valmis saamaan jopa hankalan ihmisen maineen. Työntekijä uskaltaa laittaa itsensä likoon, koska hän välittää. Mikäli tätä vastarintareaktiota ei työntekijässä tapahdu, voidaan myös nähdä asia niin, että työntekijälle on aivan sama, miten yritykselle käy. Tämä vastarinta on silloin puhdasta itsesuojelua, sillä näille työntekijöille ei ole välttämättä tarjolla parempaa työtä yrityksen ulkopuolella. Heille merkitsee yrityksessä työskentely paljon. (Seies 2012.)

Muutosvastarinta on ilmentymä siitä, että henkilöstö organisaatiossa työstää mielessään muutosta ja pyrkii näin luomaan työhönsä ja organisaatioon sen vaatimaa uudenlaista muutoksesta johtuvaa suhdetta. Muutostyön alkuvaiheessa korostuvat muutoksen tuomat negatiiviset tunteet ja mielikuvat, joita työntekijä rupeaa prosessoimaan. (Järvinen 2001, 116–117.)

Joskus vastustuksen tunteet voivat jäädä alaisella päälle, jolloin hän katkeroituu eikä näe missään enää mitään hyvää. Tällainen alainen alkaa myrkyttämään ilmapiiriä negatiivisuudellaan ja voi aiheuttaa hämmennystä muissa työntekijöissä. Kun kaikki asiat alkavat näyttämään negatiivisilta, kielteisyys laajenee elämänasenteeksi, jota tämä ihminen ei edes itse huomaa ja tiedosta. Tämä ihminen kuvittelee tämän johtuvan oudosta huumorintajustaan, tai siitä, että on luonnostaan ihminen, joka käyttää rehellisen kriittisiä puheenvuoroja. Hän voi myös vedota käyttäytymisessään siihen, että hänellä on tapana sanoa asiat suoraan. (Hiltunen 2012, 114.)

Hämmennys

Myönteisiäkin muutoksia kohtaan voi ilmetä pelkoja. Tämä johtuu siitä, että ihminen reagoi luonnollisesti muutokseen valmistautumalla myös ikäviin mahdollisuuksiin. Pelko on ihmiselle välttämätön reaktio, joka tarkoittaa vaaraan valmistautumista. Se auttaa hetkellisesti ihmistä varmistamaan, että muutos sopii juuri hänen tarpeisiinsa, arvoihin ja omiin pyrkimyksiinsä. Pelko on terve ja järkevä ominaisuus, joka toimii puolustustapana, välttämisenä, peittämisenä ja hyökkäämisenä tuntematonta vastaan. (Harju 2002, 96; 98.)

Mikäli ihmisen mieli käsittelee uuden tilanteen niin, että tilanne on epäselvä ja seuraukset ovat epävarmoja, on luonnollista tuntea pelkoa. Pelon tunne voi olla hyvinkin nopea hetki, että ihminen ei edes tunnista sitä, varsinkin jos muutosviesti on positiivinen. Pelon tuntemus on sitä nopeampi, mitä kaukaisempi muutos on. Pelon tunteen keskeisin viesti on, että miten minun nyt käy? Vaikka muutos olisi positiivinen, ihmisen tulee saada aikaa muutoksen seurauksen sisäistämiseen. Alaisen on itse saatava pohtia, onko muutos hänen kannaltaan positiivinen. Usein tämä prosessointi ei käy hetkessä, vaan siinä voi mennä useita päiviä tai viikkoja. (Hiltunen 2012, 108–109.)

Muutoksen pelossa on kolme eri mahdollisuutta: 1.) menetämme entisen, 2.) epäonnistumme ja teemme osaamattomuuttamme virheitä, 3.) edessä on jotain, mikä voi ottaa ylivallan meistä. Muutostilanteissa ensimmäinen vaihtoehto toteutuu usein varmasti. Tämä toteutuu myös silloin, kun saamme jotain lisää ja kokonaistilanne muuttuu parempaan. Toinen vaihtoehto toteutuu usein, jos jo ennakkoojatus muutokseen lähtiessä on ollut negatiivinen. Kolmas vaihtoehto on epämääräinen, mutta usein se pelottavin. Muutoksen edessä monet pelkäävät, koska eivät tiedä mitä tuleman pitää. (Harju 2002, 96–97.)

Muutostilanteessa koetaan monenlaisia tunteita ja kaikista tunnetiloista pelko on tarttuvuvin. Viestinnän puutteet korjataan henkilöstön kohdalla usein huhupuheilla. Huhupuheet työpaikalla ovat tehokkaita pelon levittäjiä, sillä huhut harvemmin ovat muutostilanteissa myönteisiä. (Harju 2002, 97.) Huhut luovat epävarmuutta henkilöstön keskuudessa ja epävarmassa tilanteessa yksilöt tukeutuvat voimakkaasti toisiinsa ja hakevat yhteistä tulkintaa muutoksen vuoksi. (Järvinen 2001, 100–101.)

Huhuissa on kyse siitä, että ihmisillä on ollut puutteellista tietoa ja näin ollen he täydentävät "tyhjiä aukkoja" erilaisilla olettamuksilla sekä mielikuvilla. Olettamuksilla työntekijöiden keskuudessa pyritään rakentamaan tiedoista ymmärrettävää kokonaisuutta. Huhuissa esiintyvät olettamukset ja mielikuvat ovat usein hyvinkin tunnevaltaisia ja sisältävät erilaisten pelkojen ja toiveiden sävyttämiä uskomuksia sekä luuloja. (Järvinen 2001, 100–101.)

Muutosten pelkoon työpaikalla voi liittyä myös se, miten organisaatiossa on aikaisemmat kehittämis- ja muutoshankkeet on hoidettu. Aikaisemmat kokemukset muokkaavat työntekijöiden mielikuvia uudesta muutoksesta ja voivat näin ollen aiheuttaa epäilystä sekä moitteita muutoksia kohtaan. Muutostilanteissa ongelma ei usein ole uusien toimintatapojen ja suhtautumistapojen omaksumisesta johtuvaa negatiivista vastarintaa, vaan se on vanhoista käsityksistä sekä rutiineista poisoppimista. (Järvinen 2001, 102–104.) Joillain pelko voi ilmetä myös mielenkiintona muutosta kohtaan, jolloin henkilö lähtee ottamaan itse asioista selvää. Mikäli tiedontarvetta ei saada tyydytettyä, saattaa epävarmuus muuttua muutoksen vastustamiseksi tässä vaiheessa. (Pahkin & Vesanto 2013, 9.)

Pelon vaihe on lyhyt ja se kestää vain muutamista tunteista muutamiin päiviin. Tämän jälkeen alkaa esiintymään voimaantumista, jolloin tunteet alkavat henkilöstön keskuudessa tasaantua ja varsinainen uuden oppiminen ja sisäistäminen voi alkaa kunnolla. (Pahkin & Vesanto 2013, 9.)

Uudistuminen

Kun alaisen pelkotilat alkavat hellittää, hän alkaa ottaa vastaan muutokseen liittyvää faktaviestintää. Tämän perusteella alainen hyväksyy muutoksen annettuna tosiasiana. Siinä vaiheessa, kun henkilöstön jäsenet alkavat tuomaan ensimmäistä kertaa esiin, että muutoksessa on jokin hyvä piirre, henkilöstö on käytännössä saatu hyväksymään muutos pysyvästi. Silloin uudistuminen on alkanut ja motivaatio alkaa kohota. Uudistuminen tapahtuu yleensä siinä vaiheessa, kun jokin konkreettinen vaihe muutoksessa on saatu päätökseen. (Hiltunen 2012, 117–118.)

Uudistumisen vaiheessa uuden hyväksyminen on käynnissä ja uuteen toimintaan totutaan. Tässä vaiheessa henkilöstö sitoutuu taas työhönsä uudelleen. Vaikka organisatiomuutoksille voidaan tunnistaa selkeä alkamispäivä, on vaikea todeta, milloin muutos on viety loppuun. Kun kaikki päätökset muutosta kohtaan on tehty, työntekijät siirtyneet uusiin työtehtäviinsä ja henkilöstö on voinut osin vaihtua, alkaa organisaatiossa työskentelyn opettelu uuden toimintamallin mukaisesti. (Pahkin & Vesanto 2013, 9–10.)

Muutosprosessin päätöksen juhlimisen jälkeen alkaa arki ja surun tunteet voivat palata vielä uudestaan. Vielä uudistumisen vaiheessakin surun tunteet johtuvat siitä, että henkilökunta työstää vanhan menetystä. Vasta kun surutyö on kunnolla saatu päätökseen, alkaa pysyvä sopeutuminen. (Hiltunen 2012, 119.) Muutoksen vakiinnuttaminen vaatii työntekijöiltä aikaa ja vaivaa. Työntekoa jatketaan muuttuneesta tilanteesta huolimatta ja tavoitteena on päästä kuitenkin normaaliin arkeen kiinni. (Pahkin & Vesanto 2013, 10.)

2.4 Muutosta tukeva johtaminen

Tyytyväisyys

Muutoksen alkaessa esimiehen tulee olla tutustunut muutoksesta laadittuihin materiaaleihin ja olla valmistautunut kertomaan siitä alaisilleen. Esimiehen tulee ymmärtää ja sisäistää muutoksen takana oleva visio ja strategia ja kyetä selittämään nämä myös henkilöstölle selkeästi. Myös keskustelu oman esimiehen kanssa muutoksesta on tärkeää, jotta esimies ymmärtää muutoksen tuomat uudet asiat oman työnsä kannalta. Lisäksi tulisi varata riittävästi aikaa yhteiselle keskustelulle henkilöstön kanssa. (Pahkin & Vesanto 2013, 10.)

Esimiehen tulee olla selvillä työyhteisön menneisyydestä, kun ollaan aloittamassa uuden muutoksen läpivientiä. Mikäli työyhteisön kokemukset aiemmista muutoksista ovat olleet positiivisia, uudistus luultavasti lähtee liikkeelle huomattavasti helpommin. Negatiivisen muutosmenneisyyden kanssa esimiehen tulee varautua siihen, että hän joutuu useaan eri otteeseen keskustelemaan uudistuksesta, sen perusteista sekä

tavoitteista ja ymmärtää se, että uutta hanketta kohtaan syntyvän luottamuksen saavuttaminen vie paljon aikaa. (Järvinen 2001, 102–104.)

Jotta muutos olisi mielekäs kaikkien kannalta, tulisi henkilökunnan kanssa käydä läpi muutoksen vaikutukset yksittäisiin työntekijöihin, heidän työuriinsa, työstä saatavaan korvaukseen ja heidän nykyisen osaamisensa hyödyntämiseen. Myös muutoksen tuomat toimintatavan muutokset ja se miten nämä vaikuttavat käytännön toimiin, tulisi käydä selkeästi läpi. Tässä ei saa unohtaa keskustelua siitä, miten muutos voi vaikuttaa ihmisten välisiin suhteisiin työssä. Jotta muutoksesta tulisi hallittavampi, tulisi keskustella myös muutoksen suunnittelusta, toteuttamistavasta ja niistä asioista, joihin kukin työntekijä voi itse osallistua ja vaikuttaa. (Pahkin & Vesanto 2013, 8.)

Muutokset ovat organisaatioissa välttämättömiä ja jotta henkilöstö uskaltaa ottaa muutoksen haasteet vastaan, heille tulee tehdä selväksi, että näistä haasteista selviää. (Harju 2002, 29.) Esimiehellä tulisi olla kyky innostaa alaisiaan ja saada heidät uskomaan yhteisiin päämääriin. Tähän ei ole olemassa yhtä oikeaa tapaa, sillä joku voi pitää innostavia palopuheita, toinen voi puhua rauhallisesti ja harkitusti alaisilleen. Yhteistä toimintatavoissa on se, että esimies itse seisoo sanojensa takana ja toimii vakuuttavasti. (Jabe 2006, 16.) Muutosviestistä johtuvaan henkilökunnan hämmennykseen ei esimiehen tarvitse johtamisen kannalta puuttua, sillä hämmennyksen tunteet menevät nopeasti alaisilla ohi. (Hiltunen 2012, 94.)

Esimiehen on itse sitouduttava muutokseen ja näytettävä se alaisilleen. Tämä näkyy parhaiten sillä, että esimies osoittaa kiinnostusta muutosta kohtaan ja pitää huolen, että tiedottaa asioista usein henkilökunnalleen. Myös keskustelu henkilökunnan kanssa helpottaa tilannetta paljon. Keskustelut auttavat selkeyttämään henkilöstölle muutoksen tavoitteet ja muutoksen välttämättömyyden. Myös muutoksen aikataulu tulisi käydä läpi, jotta muutoksesta tulisi ymmärrettävämpi. (Pahkin & Vesanto 2013, 8.)

Marjo Silvon (2014) mukaan muutosjohtajan on oltava herkkänä huomatakseen työntekijöiden reaktiot muutosta kohtaan. Muutoksen kohtaaminen on henkilöstölle helpompaa, mikäli esimies tunnustaa avoimesti myös muutoksen negatiiviset puolet. Silti on todella tärkeää löytää jokaisen kanssa positiivisia tekijöitä, jotka tekevät hen-

kilökunnalle muutoksesta mielekästä. Marjatta Jaben (2006, 44) mukaan alaisia voi motivoida muutokseen kertomalla kertomuksia ja tarinoita esimerkiksi aikaisemmista muutoksista. Tarinat ja esimerkit voivat luoda turvallisuuden tunnetta ja historia voi antaa pohjaa tulevalle. On kuitenkin myös niitä, jotka eivät motivoidu kertomuksista ja tarinoista. Heille on tärkeää kertoa muutoksen edetessä, mitä tämä päivä tuo tullessaan.

Kukaan ei ole täydellinen ja myös esimiehillä on omat ongelmakohtansa, jotka heidän tulee itse myös tiedostaa ja hyväksyä. Yleisin ongelma on kärsimättömyys ja useasti käy niin, että kun asiat ovat itselle selviä, on myös valmis viemään muutosta eteenpäin täydellä teholla. Kuitenkin esimiehen tulisi muistaa, että muilla voi asioiden kypsyttely ja sisäistäminen viedä aikaa. Kaikki eivät ole välttämättä esimiehen kanssa, joka taas jarruttaa muutosta jo lähtöviivalla, jos näitä asioita ei käydä läpi huolellisesti. Vaikka idea olisi hyvä, muutoksen läpivienti vie aina oman aikansa. Liian nopea toiminta voi kääntyä pian itseään vastaan. (Jabe 2006, 16.)

Kieltäminen

Erityisesti muutostilanteissa esimies joutuu usein sylkykupiksi. Häneen alaiset purkavat ärsytyksen ja vihan, jota muutos herättää. Esimiehen tulee ymmärtää, että jotkut alaiset voivat reagoida aggressiivisestikin, mutta hänen ei tarvitse ottaa sitä henkilökohtaisesti. Esimiehen tulisi sallia kaikki tunteet, mutta ei saisi syyllistyä näistä liikaa. Esimiehen tulisi käyttäytyä reilusti ja olla läsnä, sillä tätä henkilökunta arvostaa erityisesti muutostilanteissa. (Jabe 2006, 79; 82.)

Vihan tunteet henkilöstöllä johtuvat yleensä siitä, että he kokevat epäoikeudenmukaisuutta. Jos epäoikeudenmukaisuuden tunteen aiheuttamaa asiaa ei voida poistaa, pitäisi pyrkiä saavuttamaan tilanne jonka avulla alainen voi ymmärtää, että tällä epäoikeudenmukaisella asialla on myös hyviä puolia. Asia pitäisi perustella alaisille niin, että he voivat kokea muutoksen loppujen lopuksi oikeudenmukaisena, vaikka se olisi tällä hetkellä epäoikeudenmukainen yhden henkilön kannalta. Henkilöstö pitäisi saada näkemään muutos myös niin, että se on oikein koko työyhteisön kannalta ja että mahdollinen epäoikeudenmukaisuus korjaan seuraavassa vaiheessa. (Hiltunen 2012, 92.)

Vihaan ei tulisi koskaan vastata aggressiolla, vaan esimiehen tulisi kuunnella, olla empaattinen, myöntää mahdolliset virheet ja pyytää tarvittaessa anteeksi. Vuorovaikutus ja keskustelu saattaa johtaa epäoikeudenmukaisuuden anteeksiantoon, vaikka jo tehtyjä päätöksiä ei voitaisikaan poistaa. (Hiltunen 2012, 92.)

Vihan tunteen estämiseksi ja hallitsemiseksi johdolla on kaksi eri vaihtoehtoa. Toinen on äärimmäisyyksiin menevä tasapuolisuus ja toinen vaihtoehto on vain kohdata tämä vihainen henkilö. Tasapuolisuus on kuitenkin haastavaa, sillä tämä tarkoittaa käytännössä myös johtoporrastasolta saakka kaikkien osalta tasapuolisuutta. Tällaista on miltei mahdotonta saada toteutettua, sillä tämä tarkoittaa käytännössä palkkioista ja eduista asti kaiken tasapuolistamista. Tällaista on hyvin hankala toteuttaa missään muutoksessa. Toinen tapa, eli kohdata vihainen ihminen on vaikeaa usealle ihmiselle. Esimies, joka joutuu kohtaamaan usein vihareaktioita, voi kuitenkin kehittää itseään hallitsemaan tilanteita paremmin. Vihaisen henkilön kohtaamisessa auttaa parhaiten rauhallinen palautteen vastaanotto, keskustelu, empatia, virheiden myöntäminen sekä kuuntelu. (Hiltunen 2012, 115–116.)

Seioksen haastatteleman professori Pekka Mattilan mukaan muutosvastarintaan joutuu törmäämään esimiestasolla jatkuvasti, mikä tarkoittaa jatkuvien epäilysten, huolien ja ristiriitojen selvittelyä. Tämä kuulostaa raskaalta vastuulta johdon ja esimiesten kannalta, mutta mikäli yrityksessä ei esiinny lainkaan konflikteja ja moniäänisyyttä, on yrityksen toiminnassa vakavasti jokin vialla. Ilman soraääniä ja keskustelua yrityksen toiminnassa ei kuitenkaan tapahdu muutosta. (Seies 2012.)

Kun muutosjohtaja tiedostaa alaiensa erilaiset näkemykset ja niiden taustat, on hänellä myös hyvät mahdollisuudet ratkaista ristiriidat ja saada alaiset mukaansa seisomaan muutoksen takana. On tärkeää tunnistaa erilaisten ihmisten motivointitavat, sillä yhdenlainen toimintatapa ei välttämättä toimi toiselle. Tässä kohtaa olisi hyvä tunnistaa alaisista ne, jotka ovat avoimia muutoksille ja kaipaavat mahdollisuuksia toteuttaa itseään sekä kehittää asioita parempaan suuntaan. Nämä alaiset on helppo saada innostettua mukaan ja heidän innokkuuttaan voi käyttää muutoksen läpiviemisessä. Heitä voi motivoida mukaan antamalla heille työtehtäviä, jotka motivoivat heitä aloittamaan muutokseen osallistumisen. (Jabe 2006, 40.)

Professori Pekka Mattilan mukaan muutosvastarinta tulisi nähdä hyvänä asiana, koska vastarinta näyttää sen, ketkä ovat oikeasti sitoutuneita yritykseen ja sen toimintaan. Vastarinnan ottaminen positiivisella asenteella vastaan voi olla kuitenkin haastavaa, sillä usein työntekijät eivät aina osaa tuoda vastarinnan syitä esille rakentavasti. (Seies 2012.)

Pekka Mattila kertoo myös, että muutosvastarinta tuo esille puutteet, joita ei ehkä olla tajuttu ottaa huomioon muutosta suunniteltaessa vaikka muutos olisi periaatteessa huolellisesti harkittu ja mietitty läpi. Vastarinnasta on siis mahdollista saada uutta potkua suunnitteluun ja päätöksentekoon. On huonoa johtamista, jos henkilökunnalta tulevaa uutta informaatiota muutoksesta ei pystytä käsittelemään. Nämä tiedot kuitenkin tarjoaa mahdollisuuden nykyisen muutossuunnitelman tarkistamiseen. (Seies 2012.)

Säännöllisen keskustelun avulla esimies pystyy seurailemaan alaistensa kehitystä muutoksen aikana ja keskustelun avulla hän voi saada tietoa siitä, missä vaiheessa kukin alainen on muutoksen edetessä. (Pahkin & Vesanto 2013, 9.) Vastustus henkilöstö puolelta alkaa heikentymään, kun alainen saa lisää tietoa muutoksen vaikutuksesta häneen itseensä. Tällöin perusturvallisuuden tunne palautuu. Henkilökunnan vastustuksesta selviää selkeällä viestinnällä, vuorovaikutuksella ja keskustelulla. (Hiltunen 2012, 113.)

Esimiehen tulisi varautua siihen, että muutostilanteessa alaiset odottavat, että esimiehellä on ratkaisut kaikkiin ongelmiin. Tällöin on hyvä omata tukimies, joka voi olla toinen esimies, konsultti tai kaveri. Työkyvyn pystyy säilyttämään hankalissakin tilanteissa, kun taustalla on tuki johon turvautua tarpeen vaatiessa. Tuki voi olla esimerkiksi työhön, strategiaan ja päämääriin kohdistunutta pohdiskelua, joka helpottaa työn tekoa ja vähentää esimiehen tunnepainetta. (Jabe 2006, 79.)

Kieltämisen vaihe on muutoksen johtamisesta vastaavalle esimiehelle haastavaa ja raskasta, mutta sen läpikäynti on todella tärkeää muutoksen onnistumisen kannalta. Tällä työstöllä ihminen purkaa ja käsittelee ensin luopumisen aiheuttamaa harmia ja sen nostamia huolia sekä pelkoja. Tämän vaiheen jälkeen työntekijä on valmis nä-

kemään muutokseen liittyvät positiiviset asiat ja mahdollisuudet. (Järvinen 2001, 116–117.)

Esimiehen empaattinen käyttäytyminen on tärkeää ja esimiehen kannattaa yrittää ymmärtää alaisia ja heidän huoliaan. Esimiehen tulisi näyttää, että kaikkeen yritetään löytää ratkaisut, joissa otetaan myös huomioon henkilökunnan näkemykset. Esimiehen tulisi osoittaa empatiaa kuitenkin vain tiettyyn rajaan saakka ja välimatkan pitäminen alaisiin on viisasta. Liika tunnetasolla lähentyminen on haitallista. Välimatkaa pitämällä esimies voi myös suojella itseään. (Jabe 2006, 90.)

Mikäli kaikesta huolimatta vastustus jää jollekin alaiselle pysyväksi, johdolla ei ole muuta vaihtoehtoa kuin siirtää tämä katkeroitunut alainen muihin tehtäviin, joissa hän ei pääse vahingoittamaan koko työyhteisöä negatiivisuudellaan. Valitettavan usein se ei kuitenkaan onnistu saman yrityksen palveluksessa. (Hiltunen 2012, 117.)

Hämmennys

Muutoksessa organisaation sisällä luottamus, motivaatio ja työilmapiiri joutuvat koe- tukselle. Tästä syystä viestinnällä on suuri osuus muutoksen onnistumisessa. Viestintä toimii muutoksen selkeyttämisessä henkilöstölle ja auttaa muutoksen toteutumisessa. Ennakoiva, rakentava ja inhimillinen muutosviestintä auttaa koko organisaatiota sitoutumaan muutokseen. (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 21.) Niiden alaisten, jotka eivät usko yhteiseen visioon, on myös vaikea sitoutua. Pakottaminen muutokseen ei lisää alaisten motivaatiota, mutta se auttaa, että esimies muuttaa omaa suhtautumistaan ristiriitoihin. (Jabe 2006, 99.)

Viestinnällä on yleisesti tarkoitus auttaa henkilöstöä ymmärtämään organisaation liiketoiminnan tavoitteet. Muutosviestinnässäkin tavoitteena on saada henkilöstö ymmärtämään, mistä muutoksessa on kyse, miksi muutos on väistämätön ja mihin sillä tähdätään. Yksinkertaisuudessaan organisaatiossa tapahtuvat muutokset vaativat selkeää perusviestintää, vuorovaikutusta, osallistumisen tehostamista ja syventämistä. (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 19–20.)

Tunteiden ymmärtäminen muutoksessa parantaa esimiehen kykyä valmistautua etukäteen ja tunnistamaan odotettavissa olevia tunne- ja käyttäytymisreaktioita, kuten

hämmästyä, pettymystä ja pelkoa. Näiden tunteiden tunnistaminen auttaa esimiestä käsittämään mitä näiden jälkeen voi seurata ja miten näihin tunteisiin tulisi reagoida. (Saarinen & Aalto-Setälä 2006, 68–69.) Varsinkin henkilökunnan pelon tunteisiin tulisi puuttua. Pelon tunteita voidaan väheksyä ja teeskennellä, että niitä ei olisikaan keskittymällä vain myönteisiin asioihin. Tämä tapa kuitenkin saattaa pilata hyvätkin asiat, joita muutoksesta voisi seurata. (Harju 2002, 98–99.) Pelon tunne poistuu alaiselta vasta kun hän vakuuttuu, että pelon aiheuttaja poistuu tai että pelko on aiheeton. Siksi pelon poistamiseksi pitää antaa paljon informaatiota ja vuorovaikutusta. (Hiltunen 2012, 90.)

Pelko on vahva tunne ja se estää ihmisen ajattelua. Tällöin muutos viestin vastaanotto-kyky on heikkoa. Tästä syystä kaikkea muutokseen liittyvää yksityiskohtaista tietoa on turha jakaa ensimmäistä kertaa muutoksesta viestiessä, sillä vastaanottaja ei kykene prosessoimaan sitä ja tieto ei mene perille. Tämän sijaan kaikki viestintä, mikä auttaa alaista rauhoittumaan ja saa hänet uskomaan että muutoksessa käy hyvin, on tarpeen. Mitä nopeammin pelon tunne saadaan väistymään, sitä nopeammin päästään muutosprosessissa eteenpäin. (Hiltunen 2012, 109–110.)

Esimiehen tulisi käyttäytyä reilusti ja olla läsnä, sillä tätä henkilökunta arvostaa erityisesti muutostilanteissa. Esimiehen tulisi myös olla tietoinen reunaehdoista ja tehdä selväksi se, mikä on mahdollista ja mikä ei. Alaiset tulisi ottaa mukaan ongelmien ratkaisemiseen mikä luo työyhteisölle yhteenkuuluvuuden tunnetta. (Jabe 2006, 82.) Marjo Silvon (2014) mukaan riippumatta muutoksesta, on aina olemassa ryhmä, joka ei halua minkäänlaista muutosta tai haluaa toisenlaisen ratkaisun tilanteeseen. Tämä on täysin normaalia ja tästä selviämiseen tarvitaan taitoa neuvotella kompromissiratkaisuja.

Muutosviestinnässä myös ylimmällä johdolla on tärkeä tehtävä. Henkilökunnalle ei ole samantekevää, mistä he saavat rauhoittavan viestin. Jos oma esimies kertoo, että yrityksen muutoksessa käy hyvin, voi alainen kuitenkin ymmärtää, että ylimmällä johdolla voi olla jotain sellaista tietoa ja suunnitelmia muutoksesta, mitä esimies ei tiedä. Tämä oivallus aiheuttaa alaiselle lisää negatiivisia tunteita ja lisää pelkotiloja. Siksi on uskottavinta, että ylin johto antaa lupaukset siitä, että muutos menee hyvin. Tällaista lupautta missään yrityksessä ei yleensä voida varmuudella antaa, joten jos

näin tekee, täytyisi se myös pystyä pitämään. Mutten koko organisaation johdon uskottavuus katoaa. (Hiltunen 2012, 110–111.)

Uudistuminen

Muutoksen onnistumisessa on tärkeää, että annetaan alaisille tilaisuus kertoa, mikä uudessa toiminnassa toimii hyvin ja mikä huonosti. Näin voidaan vielä ideoida ja miettiä mitä voidaan parantaa. (Jabe 2006, 99.) Uudistumisen jälkeinen aika on yhtä tärkeää kuin itse muutosprosessin toteutusvaihe, sillä jatkavassa organisaatiossa työ ei suju automaattisesti ja itseohjautuvasti, vaan se vaatii johtajuutta, asioiden seuraamista, vakiinnuttamista ja arviointia. Tässä vaiheessa voidaan vielä huomata, että tehdyt päätökset eivät olekaan tuottanut suunniteltua tulosta, tai voi ilmaantua asioita, joita ei olla vielä osattu ottaa huomioon. (Pahkin & Vesanto 2013, 10.)

Muutosprosessin jälkeen selviävät tarkemmin muutoksen tuomat vaikutukset ja esimiehen pohdittavaksi jää, miten hän pitää yllä työntekijöiden motivaatiota. Esimiehen on oltava myös lopetuksen jälkeen läsnä työyhteisössä, sillä usein vielä tässä vaiheessa voi herätä kysymyksiä henkilöstön puolelta, joihin vaaditaan vastausta. Lisäksi mahdolliset kehityskeskustelut ryhmässä tai erikseen voisivat olla tukena tässä vaiheessa muutosta. Keskustelun avulla voidaan määritellä ja sopia uudet tavoitteet, päivittää henkilöstön osaamista uuteen tilanteeseen ja sopia tarvittavasta tuesta. Lisäksi on hyvä keskustella muutoskokemuksista yhdessä ja ottaa selvää, miten muutos on läpiviennin jälkeen vaikuttanut motivaatioon. (Pahkin & Vesanto 2013, 13.)

Jotta muutoksen päättymisen olisi selkeä, johdon tulisi korostaa symboleilla ja rituaaleilla muutoksen loppuun saamista. Näitä toimia voi käytännössä olla johdon kiitospuheet henkilökunnalle, yhteiset kakkukahvit projektin loppumisen kunniaksi, kiertäminen henkilökunnan keskuudessa kehumassa hyvää työtä ja leikkaamassa vaikka nauhoja sisäänkäynnin yhteydessä. Tällaisilla rituaaleilla on todella suuri merkitys henkilöstön kannalta. (Hiltunen 2012, 118.)

Henkilöstön keskuudessa voi esiintyä vielä uudistumisenkin jälkeen surua menetettyä kohtaan. Tässä tilanteessa johto ei saisi suhtautua suruun ja siitä seuraavaan motivaation laskuun vähättelyllä tai hyökkäämällä aggressiivisesti henkilökuntaa vastaan. Tällöin surutyö henkilökunnan keskuudessa pitkittyy ja tilanne aiheuttaisi risti-

riitoja sekä keskinäistä kahnausta. Surutyön nopeuttamiseen on johdon apuna vain yksi keino, eli osoittaa asiallista ja empaattista vuorovaikutusta. (Hiltunen 2012, 119.)

Joskus käy niin, että muutosprojekti joudutaan peruuttamaan vaikka jo alkumetreillä. Tällöin täytyy muistaa, että työyhteisö ei ole enää entisellään ja vanhaan ei tuosta noin vain palata. Jokainen muutoshanke jättää tehtynä tai tekemättömänä jälkiä henkilökunnan mieleen ja kaikki muutoskokemukset luovat asenteita tulevia muutoksia kohtaan. Tämän vuoksi on tärkeää, että kaikki epäonnistuneetkin hankkeet puretaan auki ja käydään henkilökunnan kanssa läpi. Rehellinen analysointi epäonnistunutakin muutosprojektia kohtaan hälventää negatiivisia asenteita. Kun koko organisaation henkilökunta voi hyväksyä sen, että kaikki ei aina mene suunnitelmien mukaan, kohtaa seuraava muutoshanke todennäköisesti aina vähemmän epäilyä sekä kyynisyyttä. (Silvo 2014.)

3 KAUNOKIRJALLISUUS OPPIMISEN TUKENA

3.1 Kaunokirjallisuuden lukeminen

Kansainvälisten vertailuiden mukaan Suomessa lukemisen osuus on persoonallisuuden kehityksessä suuremmassa osassa kuin muualla maailmassa. Kansainvälisten tutkimusten mukaan Suomessa lukeminen kuuluu selvästi suomalaiseen elämänmuotoon. Kaunokirjallisuuden lukemiseen tarvitaan jokin ulkopuolinen sysäys. Lukeminen on Suomessa oppivelvollisuuden jälkeen vapaaehtoinen harrastus, joten jokin tämän sysäyksen suomalaisille aiheuttaa. Yksi syy voi olla se, että lukemaan oppimisen jälkeen ensimmäinen lukukokemus on hankittu siksi, että on huvittanut lukea. Syynä on voinut olla myös se, että peruskoulussa on ollut pakko lukea. Lukeminen on jäänyt myöhemmällä iällä suomalaisilla tavaksi. Lukeminen onkin monelle vain tapa viihtyä ja viettää aikaa ilman sen kummempia tarkoituksia. (Sarjala 2007, 34.)

Lukemishalu voi syntyä siitä, että lukeminen on pakopaikka ihmiselle. Lukemisen avulla lukijalle avautuu toinen todellisuus ja lukukokemus antaa mahdollisuuden ko-

kea sellaista, mitä ei normaalielämässä voisi kokea. Toisaalta tällainen voi aiheuttaa epärealistisia odotuksia tosielämässä. Kuitenkin toiseen todellisuuteen tutustuminen kirjojen avulla voi olla lukijalle hyödyllinen opintomatka ja rakentava kokemus. Pelkästään oman kokemuksen perusteella voi jäädä yksipuolinen kuva tapahtumista, kun taas kirjallisuuden avulla ihminen voi omaksua eri näkökulmia yhdestä tapahtumasta. Aiemmin lukijan mielestä tuomittavat, hyväksymättömät asiat voivat avautua uudella tavalla kirjan tarinan kautta ja voivat jatkossa herättää myötätuntoa ja ymmärrystä. (Sarjala 2007, 34–35.)

Kun luemme, kuvittelemme mielessämme aina kirjan hahmot ja paikat. Kuvittelun kautta lukukokemus panee meidät kokemaan monenlaisia tunteita. Kirjallisuuden tarinoilla on myös syvälinen tehtävä. Tarinoiden kautta välitetään tietoa, mutta rivien välistä tarinat välittävät myös arvoja ja ihanteita. Tästä syystä kaunokirjallisuuden lukemisesta voi todella oppia jotain. Tarinoissa on etuna myös se, että ne antavat luvan uskoa asioihin, mutta samalla ihmisen järki kyseenalaistaa uskomukset. Tarinan kuunteleminen on kevyttä, mutta järki tekee päätelmiä, joita voi olla raskasta seurata. Tarina on mukaansatempaava ja kiehtova ja tarina jättää lukijan mieleen ns. koodin ja järki toimii testiohjelmanä, joka etsii tästä koodista virheitä. (Nyqvist 2014; Torkki 2014, 12; 127.)

Asioita ja ihmissuhteita tarkastellaan sekä pohditaan usein eri näkökulmista ja päätöksiä voi olla hankala tehdä. Tarinoiden avulla lukija voi kokea samankaltaisia tilanteita ihmissuhteissa ja päätöstentessä kuin tosielämässäkin. (Mäki & Arvola 2009a, 65.) Ihminen oppii aina kokemuksistaan. Kuitenkaan kaikkea ei tarvitse itse kokea, vaan nämä kokemukset voidaan käydä läpi myös kirjojen kautta. Ihmisellä on näin mahdollisuus eläytyä myös sellaisiin tilanteisiin, joihin ei edes halua tosielämässä törmätä. Monet urheilijatkin käyttävät hyväkseen mielikuvaharjoittelua. Urheilijat käyvät mielessään läpi etukäteen tulevaa suoritusta ja harjoittelevat mielessään yllättäviä ja hankalia tilanteita varten. (Koskela & Lankinen 2010, 11.)

Lukeminen on ilo ja se tarjoaa tilaisuuden yksilöllisiin tuntemuksiin, oivallisuuden ja keksimisen maailmaan. Lukeminen tarjoaa väylän ristiriitaisuuksien pohdintaan ja ymmärtämiseen. Lukeminen on eläytymistä, kokemista ja tuntemista tarinan avulla. (Pitkäranta 2010, 150.) Helsingin Sanomien uutispäällikkö Ville Seurin mukaan kau-

nokirjallisuuden lukeminen auttaa lukijaa näkemään kauas. Arkielämässä ajattelu supistuu rutiineihin, jolloin hyvä lukuelämys vapauttaa tästä. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että kirja voi tarjota tietoa uudesta aihepiiristä ja auttaa eläytymään sekä näkemään maailmassa mahdollisuuksia, joista lukija ei ole välttämättä aikaisemmin ollut tietoinen. (Seuri 2014.)

3.2 Kaunokirjallisuus opetuksen tukena

Kirjallisuudelle on myös sisällytetty tehtävä, joka sille ei alun perin kuulu, eli kasvatust. Kirjallisuus toimii ensisijaisesti äidinkielen oppimisen tukena, mutta sitä voidaan käyttää myös elämänhallinta- ja ihmissuhdetaitojen opettelemiseen. (Sarjala 2007, 37; 86.) Helsingin Lukukeskuksen toiminnanjohtaja Anu Laitila kertoo, että kaunokirjallisuus opettaa myös paljon enemmän kuin pelkkää teknistä lukutaitoa. Lukeminen kehittää lukijan itsetuntemusta, luovuutta sekä mielikuvitusta. Lukemalla voi oppia esimerkiksi empatiaa, ironiaa sekä tunteiden käsittelyä. (Haka 2014.)

Filosofi Martha Nussbaumin mukaan ihminen ei voi saada toimivaa yhteyttä ympäröivän maailman kanssa pelkästään asiantietojen ja logiikan avulla. Ihminen tarvitsee myös kyvyn ajatella, miltä asiat näyttävät toisen ihmisen näkökulmasta, kykyä ymmärtää toisen ihmisen tarinaa, tunteita, sekä toiveita ja haluja. Myötätunnon kasvataminen on siksi hyvin tärkeää ja tämä taito opitaan pääasiassa kotona. Nussbaumin mukaan tätä taitoa tulisi opettaa enemmän myös peruskouluissa sekä ylemmillä asteilla taide- ja humanististen aineiden avulla. Näiden aineiden avulla voidaan edistää opiskelijoiden kykyä tarkastella maailmaa myös toisen ihmisen näkökulmasta. (Nussbaum 2010, 115–116.)

Kirjallisuudentutkija Sanna Nyqvist toteaa eräässä kirjoituksessaan, että kirjallisuus kuuluu yleissivistykseen ja kasvattaa meistä myös parempia ihmisiä. Hän myös mainitsee, että vaikka kirjallisuuden opetuksen arvo on menettänyt merkitystään, on kirjallisuuden käyttö ja soveltaminen opetuksen eri muodoissa lisääntynyt. Nyqvist on myös pannut merkille, että kirjallisuus on löytänyt tiensä myös ammatilliseen koulutukseen ja sillä tarjotaan mahdollisuus oman työn ja oman itsensä tarkasteluun muun oppimisen ohella. Kirjallisuutta käytetään myös ammatti-identiteetin hahmottelussa

sekä oman alan vaikeiden kysymysten pohtimisessa tavalla, joka on etäännytetty työarjesta, mutta kuitenkin koskettaa henkilökohtaisesti. Kirjallisuus tarjoaa ammatillisessa mielessä välineen isojen kysymysten ja ristiriitaisten kokemusten ajatteluun. (Nyqvist 2014.)

Kertomusten avulla ihminen pystyy jäsentämään elämänsä tapahtumia luoden näistä tapahtumista kokonaisuuden mielessään. Nykyisyyden tulkitseminen kertomuksen kautta saa menneisyyden näyttämään ymmärrettävältä, nykyhetken mielekkäältä ja tulevaisuuden ennakoitavalta. Kertomusten tulkinta ohjaa ihmisen valintoja ja motivoi toimintaa. (Arvola 2009a, 142.) Turun yliopiston lehtori Juli-Anna Aerilan (2013) mukaan kirjoja lukemalla voi oppia, että elämäntarinalla on paljon vaihtoehtoja. Elämän risteyskohdissa voidaan tehdä monenlaisia erilaisia ratkaisuja ja voidaan esimerkiksi oppia se, että vaikka tilanne näyttäisi kuinka huonolta tahansa, se voi ratketa onnellisesti.

Kirjallisuuden lukeminen on vuorovaikutusprosessi. Arleen McCarty-Hynes ja Mary Hynes-Berry (1986) ovat määritelleet, että vuorovaikutuksellisen kirjallisuusterapeutisen kokemuksen voi jakaa neljään eri vaiheeseen, jotka ovat tunnistaminen, tarkastelu, vastakkain asettaminen sekä omaan elämään soveltaminen. (Mäki & Arvola 2009b, 16–17.)

Tunnistamisen vaiheessa lukija tunnistaa lukemassaan jotain tuttua, jotain häntä koskettavaa tai kiinnostavaa. Tarkasteluvaiheessa lukija pohtii, miten asia liittyy hänen elämäänsä ja kokemusmaailmaansa. Vastakkain asettamisen vaiheessa lukija peilaa havaintoaan ja mahdollisesti taustalla olevaa kokemustaan kirjan tapahtumiin ja mahdollisesti toisten havaintoihin ja kokemuksiin. Omaan elämään soveltamisen vaiheessa lukija on oivaltanut jotain olennaista lukemastaan ja pohtimastaan asiasta. Tässä vaiheessa lukijan toimintamallit voivat muuttua ja hänen vuorovaikutustaitonsa voi parantua. Käytännössä tämä voi näkyä henkilön tavasta puhua toisille eri tavoin kuin ennen, malttaa mielensä aiempaa paremmin tai uskaltautua tilanteisiin, joita on aikaisemmin karttanut. Joissain tapauksissa lukija voi jatkossa olla enemmän sinut tunnetilojensa kanssa. Kaikki prosessin vaiheet eivät aina toteudu ja vaiheita voidaan käydä läpi samaan aikaan. Parhaassa tapauksessa edetään viimeiseenkin vai-

heeseen, jolloin lukijan käytös muuttuu konkreettisesti. (Mäki & Arvola 2009b, 16–17.)

Psykologi Tuula Tammisen mukaan ihmisen sielussa on sellaisia osia joihin ei pääse kosketuksiin juuri lainkaan, mutta kaunokirjallisuutta lukemalla voidaan saada kosketus sielun syvimpiin ja salatuimpiin syövereihin. Tällä tavoin lukija myös oppii itsestään uusia asioita ja tutustuu itseensä. Tammisen mukaan siitä tietää että kirja on koskettanut sielua, kun lukija jää elämään kirjan maailmaan ja hänelle herää toive siitä että kirja ei loppuisi vielä. (Aerila 2013.)

3.3 Empatiaoppia kaunokirjallisuudesta

Suomen kirjallisuuden seuran kustannustoimittaja Aino Rajala kertoo, että ei ole itsestään selvyyttä, että kaikki ajattelevat kaunokirjallisuuden olevan keino oppia ymmärtämään muita ihmisiä. (Rajala 2014.) Kirjailija Tommi Melender (2013) toteaa eräässä kirjoituksessaan, että hyvä kirjallisuus voi opettaa tärkeitä asioita ihmisenä olemisesta, kuten myötäelämisen taitoa. Hän kuitenkin kyseenalaistaa sen, miksi romaanit olisivat empatian opettajina erityisen arvokkaita? Melender näkee rasittavaksi ajatukseksi sen, että hyväksi ihmiseksi kasvamiseen on luettava hyvää kirjallisuutta. Hänen mielestään tällaista näkemystä kannattavat ne ihmiset, jotka uskovat, että maailma olisi parempi paikka, jos kaikki lukisivat romaaneja. Melender mainitsee, että samoja asioita ihmisenä olostani voi myös yhtälailla oppia musiikista, kuvataiteesta, elokuvista, jalkapallosta tai kansalaisjärjestötoiminnasta ja partiosta.

Toimittaja Riitta Taarastin (2013) mielestä taas taidemuodoista kaunokirjallisuuden merkitystä empatian vahvistajana on kuitenkin vaikea lähteä ylittämään. Tunteiden kautta saatu kokemus on hänen mielestään eri asia kuin opittu fakta. Omien kokemusten avulla voidaan kuitenkin luoda hyvä pohja sille, että faktojen opettelu on mielenkiintoisempaa ja motivoivampaa.

Toisiin kohdistuvan myötätunnon oppiminen käy lapsena muun muassa leikin avulla. Aikuisilla taiteella on tässä suhteessa tärkeä tehtävä, sillä taiteella on kaikissa kulttuureissa tärkeä tehtävä toimia leikin alueena. Lastenlääkäri ja psykoanalyytikko Do-

nald Winnicottin (1896–1971) mukaan taide ravitsee ja voimistaa aikuisen kykyä empatiaan. (Nussbaum 2010, 117; 121.) Martha Nussbaum uskoo, että muiden taideaineiden lisäksi, myös lukeminen kasvattaa myötätuntoa ja auttaa ymmärtämään toisia ihmisiä. Kirjojen tarinoissa lukija pääsee seuraamaan kirjojen henkilöiden ristiriitoja ja pystyy eläytymään kirjojen henkilöiden ajatuksiin. Tällä tavoin lukija voi kehittää toisten ihmisen ymmärtämistä kirjojen kautta. (Maxwell 2006, 339.)

Bruce Maxwellin mukaan Nussbaumin käsitys lukemisen kautta oppimisesta ei ole niin yksinkertaista. Kaikki ihmiset ovat erilaisia ja eivätkä välttämättä pysty samaistumaan kirjojen henkilöihin. Ihmisillä on erilaisia tapoja ymmärtää asioita ja kaikki eivät tulkitse kirjoja aina samalla tavalla. (Maxwell 2006, 340.) Ongelmana on myös se, että empatiaan toista kohtaan liittyy tunteiden matkimista ja jäljittelemistä. Maxwellin mukaan voidaan olettaa, että kirjojen tarinat eivät herätä suoranaisesti empatiaa, vaan on vain fyysinen jäljitelmä toisen henkilön tunteista. Tämä ei tarkoita sitä, että lukija olisi itsetutkiskelun ja myötätunnon kautta vielä ymmärtänyt kirjan henkilöiden tunteita lukemisen avulla. (Maxwell 2006, 344.)

Terry Eagleton (2014, 75) myöntää, että mielikuvituksen avulla voidaan kokea kirjan henkilön kautta asioita toisina henkilöinä ja näin syventää omaa sympatian taitoa. Tällä tavoin voidaan myös kokea asioita, joita ei tosielämässä haluaisi kokea. Tämä antaa mahdollisuuden myös elää kokemuksia toisen kautta pysymällä silti omalla mukavuusalueella toisin kun jos asiat kokisi tosielämän kautta.

Myös Eagletonin mukaan tällaisessa näkökannassa on ongelmansa. Kaikki kaunokirjallisuus ei anna meidän samaistua henkilöihin ja toiseksi empatia ei ole ainoa tapa ymmärtää ja oivaltaa. Mikäli asiaa katsotaan kirjaimellisesti, empatia ei ole ymmärtämisen muoto lainkaan. Esimerkiksi, jos astuisi toisen asemaan, menettäisi silloin kyvyn ymmärtää millainen tämä toinen on. Mielikuvituksellinen sympatia ja empatia on hyvä tapa lähestyä kaunokirjallisuuden henkilöitä, mutta niillä on myös rajallisuutensa. Kekseliäs mielikuvitus on sellainen asia, jonka lähes kaikki ymmärtävät aina positiivisessa mielessä. Kuitenkaan mielikuvitus ei ole aina yksiselitteisesti positiivinen asia. Esimerkiksi sarjamurhaaminen vaatii melkoisesti mielikuvitusta. Mielikuvitus voi levittää monenlaisia synkkiä ja sairaitakin ajatuksia ihmisen mielissä myön-

teisen tunteiden lisäksi. Eli kaikkea ei koskaan tarvitse kirjoissa ja niiden henkilöisäkään ymmärtää. (Eagleton 2014, 75–77.)

Kaunokirjallisuudessa kuvataan myös paljon henkilöitä, joilla esiintyy persoonallisuuden häiriöitä, kuten narsismia. Tällaiset kirjat voivat antaa hyviä esimerkkejä huonosta johtajuudesta. Popen (2011, 9) mukaan Oscar Wilden *Dorian Gray*- sekä Shakespearen *Othello* -teoksissa päähenkilöinä esiintyy narsistinen henkilö. Myös Piciuccion (2006, 221) havaintojen mukaan Emily Brontën teoksessa *Humiseva harju*, päähenkilö omaa narsistisia piirteitä. Nämä kirjat eivät välttämättä kuvaa johtajuutta suoranaisesti, mutta Popen (2006, 6) mukaan ovat esimerkkejä siitä, että narsismia käytetään monissa kaunokirjallisuuden teoksissa luomaan kirjan tarinaan jännitteitä sekä konflikteja dramatiikan lisäämiseksi.

Fiktiiviset kertomukset eivät kuvaa suoraan todellista elämää, mutta ne auttavat lukijaa ymmärtämään todellisuutta ja elämään siinä. Ihminen tarvitsee haasteita kasvaakseen ja kehittyäkseen. Kertomuksissa löytyy tällaista haastetta, joka vie kehitystä eteenpäin. Niissä ei kuitenkaan esiinny pelkästään hyvyyttä, vaan myös negatiivisia asioita kuten huijausta, kidutusta ja tappamista. Nämä asiat kuitenkin kuvaavat symbolisesti hämmennyksen, kärsimyksen ja luopumisen kokemuksia joita jokainen elämässään joutuu kohtaamaan. Näiden läpikäyminen elämässä vaatii kehittymistä ihmisenä. Kertomusten onnelliset loput luovat lukijalle uskoa selviämiseen ja tulevaisuuteen. (Mäki & Arvola 2009a, 22.)

Suomen kirjallisuuden seuran toimittaja Aino Rajala (2014) kertoo, että tieteen avulla on pyritty viimeaikoina selvittämään, mitä lukijassa tapahtuu, kun hän samaistuu kirjalliseen henkilöön. Tieteellisesti on myös pyritty selvittämään, voiko kirjallisuuden lukeminen todella parantaa lukijoiden empatiakykyä. Juli-Anna Aerilan mukaan on tutkittu, että silloin kun ihminen lukee kirjallisuutta, aktivoituvat ne osat aivoista, joissa kehittyvät tunteet ja empaattinen ajattelu. (Aerila 2013) Rajalan (2014) mukaan täysin selviä vastauksia asiasta ei olla kuitenkaan vielä saatu, joten kaunokirjallisuuden käyttö empatian oppimiseen nojaa vielä vahvasti ihmisen omaan mielipiteeseen asiaa kohtaan.

Kirjailija Pasi Linnuksen mukaan kirjaan eläytyminen voidaan myös ajatella laiskan lukutapana. Tällä tarkoitetaan sitä, että lukijan on välillä helpompi vain eläytyä kirjan tarinaan, kuin lähteä tulkitsemaan tekstiä itse. Eläytyminen ei aina tarkoita myöskään samaistumista, vaan lukija voi eläytymisellä jännittää, miten kirjan juoni etenee. Eläytyminen kirjan tarinaan voi olla siis hyvinkin vaativaa ja vaatii erillistä tarinan tulkintaa ja tutkimista lukemisen ohella. (Linnus 2002, 99.) Kirjaa lukiessa on kuitenkin melkein mahdotonta olla kuvittelematta kirjan henkilöitä oikeina henkilöinä (Eagleton 2014, 45).

Kirjallisuutta voidaan lukea periaatteessa kahdella eri tavalla: elämyksellisesti ja tietoa välittävästi. Elämyksellisessä lukutavassa päähuomio on siinä, mitä lukija kokee lukiessaan, mitä teksti hänessä aktivoi sekä millaisia mielikuvia, tunteita, asenteita ja ajatuksia lukeminen lukukokemuksen edetessä herättää. Tietoa välittävässä lukemisessa lukijan huomio keskittyy lukemisen tulokseen, eli tekstistä oppimiseen. Olenaisinta tässä on se, mitä lukijalle jää tekstistä mieleen lukemisen jälkeen, mitä informaatiota hän on lukemisesta saanut ja muuttuvatko lukijan käsitykset jollakin tavalla tai millaiseen toimintaan lukeminen mahdollisesti johtaa. (Suomen virtuaaliammattikoulun [www-sivut](http://www.sva.fi) 2014.)

Kaunokirjallisuuden lukeminen on mielikuvaharjoittelua. Kirjallisuus tarjoaa fiktiivisiä henkilöitä, tapahtumia, tilanteita, tunnelmia ja tunteita. Lukija voi samaistua ainakin jossain määrin johonkin tapahtumaan tai teoksen henkilöihin ja samalla eläytyä kirjan tapahtumiin. Tällä tapaa ihminen voi testata tunteitaan ja reaktioitaan, koska kirjan luoma fiktio ei luonnollisesti tapahdu oikeasti. Lukija voi näin kokea traagisiakin erehdyksiä, mutta kukaan ei kärsi niiden aiheuttamista seurauksista samalla tavalla, kuin jos nämä virheet tapahtuisivatkin tosielämässä. (Koskela & Lankinen 2010, 11.)

3.4 Kaunokirjallisuus työelämän tukena

Kaunokirjallisuus perustuu pääosin tarinoiden kertomiseen. Kuitenkin kaunokirjallisuudesta löytyy lukematon määrä henkilöhahmoja, luonteenkuvauksia, tilanteita ja

teemoja, joita voidaan tulkita ammatin tai oppimisprosessin näkökulmasta. (Suomen virtuaaliammattikoulun [www-sivut 2014](#).)

Valtaosa yritysjohtoa ja johtajuutta käsittelevästä kirjallisuudesta sisältää yksiulotteisen kuvan johtajuudesta. Kaunokirjallisuudessa johtajuus ei korostu itsestään selvällä tavalla, selkeillä johtajilla, vaan kirjallisuuden hahmot voivat auttaa lukijaa ymmärtämään itsetuntemuksen merkitystä johtajuudessa psykologisella sekä tunne-elämän puolella. Monissa kaunokirjallisuuden kirjoissa on selkeä yhtenäinen toimintamalli. Johtajaksi käsitettävän hahmon luonnetta usein koetellaan erilaisissa käänteiden tekevissä vaikeuksissa, jotka ilmaantuvat heidän elämäänsä elämän eri vaiheissa ja auttavat kirjan henkilöä ymmärtämään lopuksi itseään paremmin. (Badaracco 2006, 14.)

Eri alojen asiantuntijat tarvitsevat työssään paljon muutakin, kuin omaan alaansa liittyvää ammatillista tietoa. Ollakseen hyvä ammatissaan, esimerkiksi esimiestyössä oleva tarvitsee syvällistä ihmisten ja elämän eri ilmiöiden ymmärrystä. Kaunokirjalliset teokset voivat tarjota oivan mahdollisuuden pysähtyä miettimään erilaisia asioita sekä itsestä, että muista ja auttaa myös selvittämään itselle, mistä kaikessa on kysymys. (Suomen virtuaaliammattikoulun [www-sivut 2014](#).)

Kaunokirjat ovat täynnä ihmiskuvauksia, luonteenpiirteitä sekä kasvukertomuksia. Tästä syystä kirjat tarjoavat lähtökohtia monenlaisiin tarkastelukulmiin. Työelämässä vaaditaan nykyisin paljon valmiuksia, jotka ovat jopa täysin ammattialasta riippumattomia. Tällaisia valmiuksia ovat muun muassa ihmisten välinen kommunikointi, yhteistyötaidot, viestintä, itsenäisyys, joustavuus sekä luovaan ongelmanratkaisuun liittyvät taidot. Näiden taitojen hallitsemista voidaan myös ajatella ammattisivistyksenä. Ennen ammatillisuuden perusteena on pidetty työhön liittyviä tietoja ja taitoja, mutta nykyisin puhutaan myös arvo-osaamisesta, eli siitä, miten ja mihin tarkoitukseen ammatillista osaamista käytetään. Ammattisivistynyt ihminen on alan ammattilaisuutensa lisäksi myös hyvä ihminen ja hyvä kansalainen. (Suomen virtuaaliammattikoulun [www-sivut 2014](#).)

Kaunokirjallisuus on kirjallisuuden laji, joka tarjoaa esimiehille ja johtajille tilaisuuden harjoitella havaintojen tekoa sekä mielikuvituksen laajentamista. Kaunokirjallisuuden lukeminen on monipuolinen vuorovaikutusprosessi, vaikka näin ei monesti

tulla ajatelleeksi. Lukija lukee teosta lause kerrallaan ja luo omat mielikuvat kirjan tarinasta. Kaunokirjallisuuden teksti on aukkoista, jolloin se jättää lukijalle pääteltäväksi paljonkin asioita tarinasta: siinä ei kerrota yksityiskohtaisesti kaikkea. Lukijalle kertyy lukiessa tarinasta pala palalta valmis tarina, jonka avulla lukija luo päätelmiä lukemastaan. (Koskela & Lankinen 2010, 11.)

Kaunokirjallisuus antaa mahdollisuuden oppia johtajuutta sen antaman sisäisen näkökulman avulla. Se auttaa näkemään sen puolen johtajuudesta, jota normaalisti ei johtajuudessa näe ja koe muuta kuin ulkoapäin. Kaunokirjallisuus antaa lukijalle mahdollisuuden astua niin sanotusti ”johtajan saappaisiin” ja lukukokemuksen avulla voidaan osallistua kirjan johtajahahmon kokemuksiin. (Badaracco 2006, 11–12.)

Kaunokirjallisuus voi muuttaa lukijaa, koska se voi saada ihmisen ajattelemaan asioita eri tavoin ja jopa käyttäytymään uudella tavalla. Näin ollen lukemista voi hyvin käyttää systemaattisen opiskelun menetelmänä, sillä uuden ajatusmallin omaksuminen ja omien ennakkoluulojen ja jämähtäneiden ajatusmallien muokkaaminen kehittää ihmistä. Kun etukäteen on selvillä, mitkä ovat opiskelun tavoitteet ja miten tavoitteisiin päästään, voi kaunokirjallisuuden luvusta olla hyötyä ammatillisen oppimisen kannalta. (Koskela & Lankinen 2010 21–22.)

Juli Aerilan (2013) mukaan Suomessa ei niinkään arvosteta mielikuvitusta. Mielikuvitus nähdään usein liittyväksi taide- eikä tietopohjaisiin aineisiin koulumaailmassakin. Näkökulma on jonkin verran muuttunut ja on alettu ajattelemaan, että esimerkiksi työelämä tarvitsee sellaisia taitoja joita saa mielikuvituksen kehittämisen ja kaunokirjallisuuden lukemisen kautta.

3.5 Erot johtamisen tietokirjallisuuden ja kaunokirjallisuuden välillä

Tietokirjallisuus auttaa näkemään asiat ratkaistavina yhtälöinä kun taas kaunokirjallisuuden lukemisella on päinvastainen vaikutus. Kaunokirjallisuuden avulla voi nähdä asioita monesta kulmasta yhtä aikaa, jolloin on helpompi oppia hyväksymään, että jokaisella on oma näkökulmansa, eikä maailmassa siksi ole helppoja ratkaisuja ongelmiin. (Seuri 2014.)

Kaunokirjallisuus antaa lukijalle paljon uutta tietoa. Sen tarjoama tieto on laadullisesti hyvin erilaista tietoa, kuin tieteellinen kirjallisuus, jota olemme tottuneet käsittelemään täsmällisenä sekä objektiivisena. Tieto- ja kaunokirjallisuus ovat periaatteessa täysin erilaisia ilmiöitä, mutta näiden kahden raja ei ole lainkaan niin itsestään selvä. Tieteellinen teos ei välttämättä tarjoa niin objektiivista tietoa kuin voisi luulla, ja kaunokirjallisuus taas tarjoaa usein jopa pätevämpää ja vakuuttavampaa tietoa kuin tietokirjallisuus. Kaunokirjallisuuden lukeminen on vuorovaikutusprosessi, jossa lukija joutuu hyödyntämään kokemustaan, muistikuviaan sekä tunnekokemuksiaan. Tällainen pakottaa ihmisen automaattisesti kyseenalaistamaan vakiintuneita näkemyksiämme asioista. Lisäksi kaunokirjallisuuden lukeminen antaa mahdollisuuden ajatella ja katsella asioita jonkun muun näkökulmasta. (Koskela & Lankinen 2003, 15.)

Johtajuutta käsittelevät tietokirjat antavat paljon ohjeita siitä, millainen on hyvä johtaja. Kaikkien ohjeiden perustana on se, että hyvän johtajan pitää kyetä luotsaamaan organisaatiotaan yhä nopeammin muuttuvassa maailmassa ja alati kovenevan kilpailun keskellä ja lopputuloksena olisi sekä johtajan että hänen organisaationsa menestyminen. Tähän tavoitteeseen odotetaan johtajan pääsevän sillä, että hänelle asetetaan monia velvoitteita, tyrkytetään visioita, strategioita, operatiivisia ohjeita, luetteloita, taulukoita, kaavioita sekä käyttäytymismalleja. Tämä kaikki on sellaista tietoa, joka pitäisi vielä uskottavasti jalkauttaa henkilökunnalle jatkuvan muutoksen jatkeeksi. Ei ole ihme, että johtaja voi ahdistua jatkuvien vaatimusten ja muutosten keskellä. (Koskela & Lankinen 2010, 223.)

Johtamista ja johtajia käsittelevä tietokirjallisuus tarjoavat suuren joukon ohjeita ja vaatimuksia, elämäkerrat taas tarjoavat yksittäisten johtajien sankarikuvauksia ja tarinoita menestyksekkäästä urasta, toisin kuin kaunokirjallisuudessa. Kaunokirjallisuudessa johtajakuvauksissa on se voima, että ne tarjoavat moniulotteisemman kuvan johtajista ja johtamisesta. Lähes aina niissä kiinnitetään syvällisesti huomiota johtajaan myös ihmisenä, jolla on persoonallisuus ja muutakin elämää, kuin vain johtajuus. Toinen kaunokirjallisuuden erityispiirre johtamisen tietokirjallisuuteen on se, että kaunokirjallisissa juoni ei aina lopu onnellisesti. Kaunokirjallisuuden johtajat voivat olla huonojakin johtajia, mutta silti menestyä erinomaisesti. Vastaavasti hyvä

johtaja ei aina automaattisesti päädy johtajien ykkösketjuun. Johtajan henkilökohtainen- sekä työelämä voikin olla sekaisin. (Koskela & Lankinen 2010, 224–225.)

Kaunokirjallisuus on analyyttistä. Se kuvailee tapahtumia ja sisältää ehkä analyysin, mutta ei kerro suoraan, mitä ihmisen pitäisi tehdä, toisin kuin tietokirjallisuus. Lukijan tehtävänä on itse hankkia tieto ja se tapahtuu yritysten sekä erehdysten kautta. (Taloussanomien www-sivut 2009.)

Kaunokirjallisuudelle on ominaista sepitteellisyys, moniselitteisyys ja subjektiivisuus, kun taas tiedon ominaispiirteitä ovat todenperäisyys, täsmällisyys sekä objektiivisuus. Vaikka tieto- ja kaunokirjallisuutta asetellaan usein vastakkain, olisi luontevaa ajatella näiden tekstilajien ominaisuuksia niin sanotusti jatkumona. Tämä tarkoittaa sitä, että ajatellaan näiden kahden erilaisen lajin olevan vain kaksi erilaista lähestymistapaa samaan ilmiöön. (Suomen virtuaaliammattikoulun www-sivut 2014.)

Selitetyn tarinan ja loogisen teorian ero on se, että loogisessa teoriassa argumentteja ja teorioita voidaan testata ja kuka tahansa voi tutkia, onko ne oikein rakennettu. Tiedon tulee siis käytännössä perustua testattaviin empiirisiin havaintoihin ja niistä tehtäviin rationaalsiin päätelmiin. Tarinoissa taas tärkeänä osana on lukijan havainnointi. (Torkki 2014, 126.)

4 TUTKIMUKSEN TARKOITUS, TAVOITTEET JA VIITEKEHYS

4.1 Tutkimuksen tarkoitus

Tarkoituksena on selvittää, miten teoriassa esitetyt tunteet näkyvät kohdekirjassa ja miten kohdekirja voi opettaa lukijalleen muutosjohtamista. Pää tavoitteena on selvittää miten muutoksessa esiintyvien tunteiden ja niiden johtaminen onnistuu muutoksen johtajalta, eli Muumipapalta. Tutkimuksessa pyritään selvittämään myös, miten case –esimerkki voi toimia muutosjohtamisen ymmärtämisen tukena. Henkilökohtaisena tavoitteena tutkijalla on myös se, että muutosjohtajan roolissa toimiva esimies

voisi saada hyödyn opinnäytetyöhön kerätystä teoriasta ja oppia muutosjohtajuuden haasteita, henkilöstön tunteiden ymmärtämisestä ja johtamista muutoksessa.

Pääongelma

1. Miten Muumipappa johtaa tunteita Muumipappa ja meri -teoksessa?

Osaongelmat

1. Miten case -esimerkki toimii muutosjohtamisen ymmärtäjänä ja tukena?
2. Miten Muumipappa ja meri -kirja voi opettaa lukijalleen muutosjohtamista?

4.2 Tutkimusmenetelmä

Opinnäytetyön tutkimus on tarkoitus toteuttaa laadullisena, eli kvalitatiivisena tutkimuksena. Pitkäranta (2010, 13;118) luonnehtii laadullista tutkimusta persoonalliseksi tutkimukseksi, sillä tutkija on tärkeä osa tutkittavaa prosessia. Laadullisessa tutkimuksessa tuloksiin voi vaikuttaa hyvinkin paljon tutkijan oma mielenkiinto asiaa ja aihetta kohtaan. Tutkijan elämäntavat, ammatti sekä aikaisempi elämänhistoria voivat vaikuttaa näkökulmaan, joka tutkimuksessa esitetään.

Yleinen nimitys laadulliselle tutkimukselle on myös case -tutkimus, koska laadullinen tutkimus on aina tapaustutkimus. Tapaustutkimuksessa käytetään monipuolista ja monilla eri tavoilla hankittua tietoa ja analysoidaan jotain tiettyä tapahtumaa tai toimintaa tietyssä rajatussa ympäristössä. (Pitkäranta 2010, 22–23.) Case -tutkimuksen tavoitteena ei ole yleistäminen eikä teorian muodostaminen. Case -tutkimuksessa pyritään monipuoliseen ja tiiviiseen kuvaukseen yhdestä tapauksesta. Tällaisesta yhden tapauksen tutkimuksesta ei ole olennaista tieteellistä hyötyä, mutta se voi antaa pohjaa jatkotutkimukselle ja johtaa sitä kautta yleistyksiin. (Kananen 2013, 56.)

Tässä opinnäytetyössä käytetään teorialähtöistä analyysia. Tuomen (2007, 131) mukaan teorialähtöisessä analyysissa käytetään jotain tiettyä teoriaa tai mallia. Tutkimuksen teoriaosiossa kuvaillaan tämä teoria tai malli ja sen mukaan määritellään tut-

kimuksessa kiinnostuksen kohteena olevat asiat. Empiirisen aineiston analyysia ohjaa valmis aikaisemman tiedon perusteella luotu kehys.

Tämän tutkimuksen empiirisessä osassa analysoidaan ja tulkitaan Muumipappa ja meri -kirjan tarinaa ja yritetään selvittää kirjan mahdollisuutta toimia apuna muutosjohtamisen oppimisessa ja ymmärtämisessä. Leppihalmen (2003) mukaan kirjallisuuden analyysi tarkoittaa sitä, että työhön valittua teoriaa sovelletaan käytännössä kaunokirjallisuuden analyysiin ja tulkintaan. Kirjallisuusanalyysiin kuuluu selkeät lainaukset kohdekirjasta, josta opinnäytetyö tehdään, sillä lainaukset elävöittävät ja havainnollistavat tutkimusta sekä tuovat kohdetekstin lukijalle läsnä olevaksi.

Lainaukset eivät kuitenkaan saa jäädä työssä irrallisiksi, vaan niitä on myös analysoitava tutkielman tekstissä. Kunkin lainauksen tehtävänä on selkeyttää asiayhteydessä esiintyvää analyysiä. Tällä tuodaan esille se, kuinka työn kirjoittaja kykenee tuomaan esille fiktiivisestä tekstistä asioita. Kirjallisuuden tutkimus on enemmänkin ymmärteävää kuin selittävää tiedettä. Tällainen tutkimus tuottaa tulkintoja eikä faktoja. Kirjallisuustutkimuksessa ei myöskään argumentoida yksiselitteisesti eikä päädytä jyrkkiin väittämiin aiheen tai tuloksen oikeellisuudesta. (Leppihalme 2003.)

Tämän opinnäytetyön tutkimus on käytännössä hermeneuttista tutkimusta, joka tarkoittaa tulkinnallista näkökulmaa tutkimukseen. Kajaanin ammattikorkeakoulun www-sivuilla (2014) todetaan, että hermeneuttisessa tutkimuksessa tutkija pyrkii ymmärtämään sekä tulkitsemaan tutkimuskohdetta löytämällä asioiden merkityksen. Tavoitteena tällaisessa tutkimusotteessa on ymmärtää ja tulkita asioita ja ilmiöitä. Esimerkiksi avoin haastattelu ja osallistuva havainnointi aineistonkeruuna viittaavat hermeneuttiseen lähestymistapaan tutkimuksessa. Pitkärannan (2010, 23) mukaan tällainen tutkimustapa koskee yleensä vaikeasti mitattavia asiayhteyksiä, ilmiöiden syitä ja tapahtumien prosesseja. Havainnot ovat pääasiassa laadullisia ja näiden käsittely perustuu nimenomaan tutkijan tulkintaan.

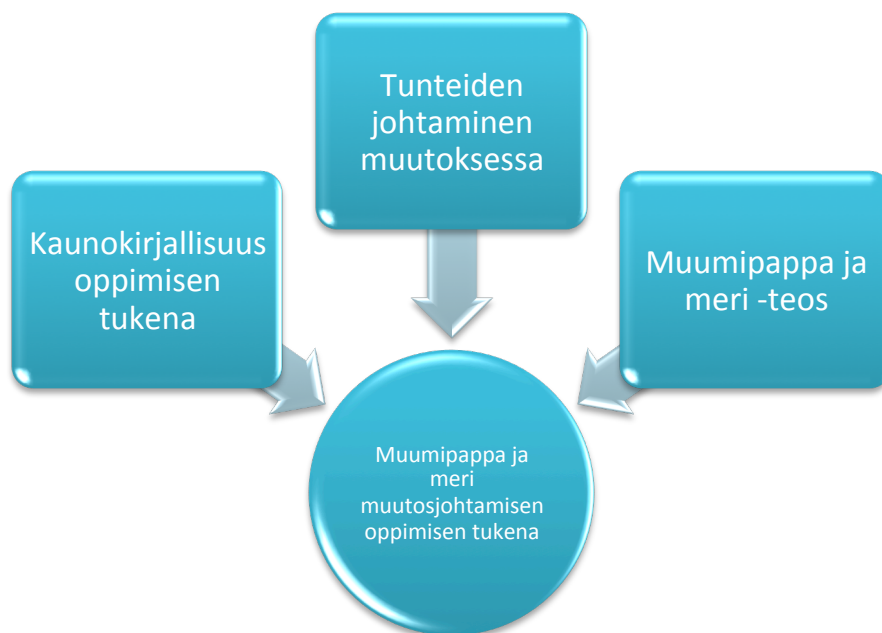
Pelkästään järkiperaisella ajattelulla ei voida päästä toisen ihmisen tai yksilön ajatus- ja tunnemaailmaan. Tähän tutkijan on käytettävä omaa intuitiotaan tehdessään analyysiä. Empatia on yksi hermeneuttisen tutkimuksen elementti, jonka tutkija tuo tutkimuksen analyysiin. Tutkijan tulee pystyä asettumaan mielikuvituksen avulla tekstin

asemaan voidakseen ymmärtää ja tulkita tuotoksen kirjoituksen luonnetta. (Pitkäranta 2010, 137.)

Kirjallisuuden tekstianalyysillä tarkoitetaan yksittäisten teosten, kirjailijan tuotannon tai muulla tavalla määriteltyjen tekstien tulkitsemista ja kommentointia (Korhonen 2008, 25). Tulkintaa kutsutaan myös hermeneutiikaksi. Hermeneutiikan mukaan tieto muodostuu tulkitsijan, tekstin ja asiayhteyden välisestä toiminnasta, jossa tulkitsijan käsitykset tarkentuvat tulkinnan kohteen, eli kirjan tekstin, avulla. (Mikkonen 2008, 66.) Hermeneutiikassa teksti ei itsessään määrää merkitystään, vaan lukijan odotukset sekä kielellinen ja kirjallinen tuntemus ohjaavat tulkintaa tiettyyn suuntaan. Jokainen lukija tulkitsee tekstiä eri tavoin, eli sama asia voi tarkoittaa eri asioita eri ihmisille. Tulkintaan voivat vaikuttaa muun muassa lukijan kulttuuristausta, sukupuoli, uskonnollinen sitoutuneisuus, maailman katsomus, lukijan käsitys totuudesta ja myös kirjallisuuden lukemista koskevat odotukset. (Mikkonen 2008, 78–79.)

Tulkinnan lähtökohtana on kirjan tekstiosien suhteiden ymmärtäminen. Siinä tarkastellaan sekä suuria että pieniä yksityiskohtia tekstistä. Esimerkiksi tarinan tapahtumia yhdistetään suuremmaksi syy-seuraus -suhteeksi ja tekstin yksityiskohdat teemoiksi ja symboleiksi. Myös henkilöhahmoista luodaan kokonaiskuvaa puheen ja toiminnan perusteella. Kirjallisuuden tulkinta on tavallaan jokapäiväistä lukemista, mutta se on tiedostetumpaa ja systemaattisempaa. Kaikki lukemistavat nojautuvat kuitenkin päätelyyn, ennakkointiin ja aiemmin luetun uudelleenarviointiin. (Mikkonen 2008, 73.)

4.3 Tutkimuksen viitekehys



Kuvio 2. Opinnäytetyön käsitteellinen viitekehys. (Itse laadittu 2014.)

Kuviossa 2. On kuvattu opinnäytetyön viitekehys. Viitekehys kuvaa työn teoriaosien sekä kohdeteoksen suhdetta koko työn ajatukseen, eli siihen, voiko Tove Janssonin Muumipappa ja meri -teos toimia muutosjohtamisen oppimisen ja ymmärtämisen tukena muutosjohtamisen ammattikirjallisuuden tavoin.

4.4 Opinnäytetyön objektiivisuus ja kriittisyys

Opinnäytetyön tekijän tulee toimia kaikissa valinnoissaan ja kirjoittamassaan objektiivisesti, eli kaiken tulee perustua faktoihin. Opinnäytetyön teksti ei saa olla asenteellista tai puolueellista. (Kananen 2013, 126.) Kaunokirjallisuuden käyttäminen johtamisen oppimiseen jakaa mielipiteitä ja työn tutkimus on yksi näkökulma tähän aiheeseen. Tekijä on pyrkinyt objektiivisuuteen keräämällä työhön useiden kirjallisuuden- ja johtamisen alan ammattilaisten kirjoitusten avulla eri näkökulmia aiheesta.

Myös työn kriittisyys on tärkeää ja tieteelle onkin tyypillistä epäily. Opinnäytetyössä tieto muodostetaan aina harkiten, arvioiden ja epäillen. Työn tekijän on oltava val-

miina kumoamaan omat oletukset ja päätelmät, mikäli tosiasiat sen osoittavat. (Suomen akatemian [www-sivut 2014](#).) Tutkimuksen lopputulokseen, eli pystytäänkö valittua kaunokirjallisuuden teosta käyttämään muutosjohtamisen oppimisen tukena, ei ole haluttu vaikuttaa tutustumalla kirjaan etukäteen, jotta työn kirjoittamiseen eivät vaikuttaisi etukäteen tehdyt havainnot. Tutkimuksessa on käytetty apuna rinnakkaiskoodaajaa, joka tuntee työssä tutkittavan aiheen ja käyttää myös tätä pohjana lukiesaan työssä tutkittavan teoksen. Näin työn tekijän näkökulma ei ole ainoa, jonka kautta tutkimustuloksia kerätään.

Opinnäytetyössä lähdekritiikin vuoksi kaikkia lähteitä on tärkeää arvioida, ennen kuin niitä käytetään työssä. Myös tiedon tuoreuteen on syytä kiinnittää huomiota. (Oulun ammattikorkeakoulun [www-sivut 2014](#).) Opinnäytetyöhön on haluttu kerätä sekä muutosjohtamisen että kaunokirjallisuuden tuoreita näkökulmia. Tästä syystä työssä on käytetty myös paljon nykyaikaisia lähteitä, kuten artikkeleita ja blogikirjoituksia. Työssä käsiteltäviä aiheita on tutkittu paljon jo aikaisemminkin, mutta tiedon tuoreuden vuoksi tekijä on halunnut käyttää lähteitä pääasiallisesti 2000 -luvulta.

Tämän opinnäytetyön lähteitä on tarkasteltu kriittisesti ja jokaisen nettilähteen, blogikirjoituksen sekä artikkelin tekijän taustaa on tarkasteltu lähemmin, ennen kuin näitä kirjoituksia on lainattu työhön. Blogit on valikoitu pääasiallisesti uskottavien alan julkaisuiden ja lehtien kotisivuilta, joten myös tällä on voitu varmistaa kirjoittajien uskottavuutta.

4.5 Opinnäytetyön testattavuus ja toistettavuus

Opinnäytetyön tieteellisyys pitäisi pystyä tarkistamaan sillä, että muidenkin tutkijoiden pitää voida testata ja todentaa saatu lopputulos työstä. Tästä syystä työhön tarvitaan myös tieto käytetyistä menetelmistä ja työn vaiheista. Opinnäytetyöhön tulee kirjoittaa riittävän tarkka selostus työn teosta ja sen etenemisestä. (Suomen akatemian [www-sivut 2014](#).) Tässä opinnäytetyössä on selvitetty tutkimuksen eteneminen ja vaiheet selkeästi, jotta tutkimus olisi mahdollista suorittaa uudestaan toisen tutkijan toimesta.

Tutkimuksessa pyritään tutkijan objektiiviseen lähestymiseen tutkimusta kohtaan. Tutkimuksessa on käytetty rinnakkaiskoodaajaa, jonka tarkoituksena on todentaa, että tutkijan henkilökohtaiset mielipiteet eivät ole vaikuttaneet tutkimuksen tuloksiin. Tutkimuksessa kohteena oleva kirja on kaikkien helposti saatavissa, joten luotettavuutta ja toistettavuutta lisää se, että kenen tahansa helppo vertailla omia näkemyksiään tutkijan tuloksiin. Analyysin tueksi on myös luettu muumeja käsitteleviä kirjoja ja artikkeleita, jotka osaltaan voivat tukea tutkimuksen tuloksia rinnakkaiskoodaajan tavoin.

4.6 Tutkimuksen toteutus

Tutkimus on toteutettu kirjallisuuden analyysinä. Teoriassa käytettyä muutostalokuviota ja sen pohjalta kerättyä teoriaa tunteista testattiin käytäntöön lukemalla ja analysoimalla Tove Janssonin Muumipappa ja meri -kirja. Kirjasta etsittiin muutoksessa esiintyviä tunnetiloja ja kirjan henkilöiden tapoja reagoida muutostilanteessa. Muumipappa voidaan rinnastaa kirjan tarinassa muutosjohtajaksi ja tarkoitus oli selvittää, millainen johtaja Muumipappa on.

Muumipappa ja meri -kirja luettiin läpi useaan kertaan. Ensimmäisellä kerralla keskityttiin kirjaan lukemalla se elämyksellisesti, eli päähuomio oli siinä, mitä mielikuvia, tunteita ja ajatuksia kirja herätti. Toisella kerralla keskityttiin lukemiseen tietoa välittävästi. Tässä kohtaa huomio keskittyi tekstistä oppimiseen. Tarkoituksena oli pohtia lukemisen ohessa muutosjohtamisen teorian pohjalta läpikäytyjä tunteita ja yrittää löytää kirjasta vastaavia tilanteita. Kolmannella kerralla etsittiin teorian ja kirjan välisiä yhtymäkohtia ja kirjoitettiin ylös näiden kohtien lainauksia tukemaan teoriaa.

Tutkimuksen luotettavuuden lisäämiseksi analyysissä käytettiin rinnakkaiskoodaajaa varmistamaan, ettei tutkijan ennakkokäsitykset ja henkilökohtaiset mielipiteet vaikuttaneet tulkintojen tekemiseen. Rinnakkaiskoodaajana toimi kaupanalalla pitkään esimiestyössä työskennellyt henkilö, joka on esimiestehtävien lisäksi toiminut projektipäällikkönä ja muutosjohtajana työurallaan.

Rinnakkaiskoodaajalle selvitettiin tutkimuksen tarkoitus, tavoitteet sekä koodaustehtävän periaatteet. Tutkimuksen teoriaan perehtymisen jälkeen rinnakkaiskoodaaja toisti kohdekirjaan tutustumisen samalla tavalla kuin tutkija, eli ensimmäisellä lukukerralla keskityttiin tarinaan ja lukukokemukseen, toisella kerralla luettiin kirja tietoa välittävästi ja kolmannella kerralla rinnakkaiskoodaaja etsi yhtymäkohtia tutkimuksen teorian ja kohdekirjan välillä. Tämän jälkeen tuloksia vertailtiin ja käytiin keskustelua yhtymäkohdista ja siitä kokiko tutkija sekä rinnakkaiskoodaaja samoja asioita kirjan ja teorian välillä.

Näiden havaintojen pohjalta kohteena olevan teoksen tekstiä analysoitiin ja pohdittiin, löytyikö teoriassa esitettyjä tunteita Muumipappa ja meri -kirjasta. Havainnoista kirjoitettiin analyysi ja pohdinnan tukena käytettiin suoria lainauksia kirjasta. Tutkimuksen analyysissä käytettiin suomeksi käännettyä versiota teoksesta ja kohdekirjaan Muumipappa ja meri viitataan lainauksissa lyhennelmällä MM.

Muumimaailmasta väitöskirjan tehneen Boel Westinin Tove Jansson, sanat, kuvat, elämä-, tutkija Sirke Happonen Vilijonkka ikkunassa- sekä kirjailija Jukka Laajarinteen Muumit ja olemisen arvoitus -kirjoja on käytetty analyysin tukena. Analyysissä käydään myös läpi Muumiperheen jäsenten persoonallisuuksia ja näissä kohtaa on otettu tueksi pätkiä Happonen kirjasta Muumiopas.

5 MUUMIPAPPA JA MERI

5.1 Tove Jansson, Muumipappa ja meri -kirja

Kohdekirjana opinnäytetyössä on Muumipappa ja meri -teos, jonka on kirjoittanut kirjailija Tove Jansson. Kirja on ilmestynyt ensimmäisen kerran vuonna 1965. Tove Janssonin Muumipappa ja meri (Pappan och havet) kertoo muumiperheestä muutoksen kourissa. Muumimaailmaa tutkinut kirjallisuustieteen professori Boel Westin toteaa kirjassaan Tove Jansson, sanat, kuva, elämä (2007, 337;339), että muumikirjat mielletään yleisesti lasten kirjoiksi, mutta Tove Jansson ei ajatellut Muumipappa ja meri -teosta lastenkirjana, vaan se on kirjoitettu enemmän aikuisille. Kirjaa onkin

viitattu romaaniksi, joka oli tärkeä julistus kirjan kannalta. Teoksen kansikuvakin osoittaa, että kyseessä on muumikirja, mutta muuten kirjan ulkoasu ei ole lainkaan lastenkirjamainen.

Muumipappa ja Meri kertoo muumiperheestä muutoksen keskellä. Kirjan tarinaa voi tulkita myös hyvinvointivaltion hajoamisena, sillä majakkasaarelle tapahtuvan matkan lähtöideana on se, että muumiperheellä on mennyt liian hyvin. (Westin 2007, 338.) Tarina alkaa siitä, kun Muumipappa kokee olevansa tarpeeton perheelleen ja kokee tarvitsevansa seikkailua ja muutosta saavuttaakseen taas perheensä kunnioituksen. Hän saa idean muuttaa perheineen majakkasaarelle, jonne kirjan tarina kokonaisuudessaan sijoittuu. Muumipappa, Muumimamma, Muumipeikko sekä perheen ottopolvi pikku Myy muuttavat yhdessä saarelle ja yrittävät aloittaa uutta elämää poissa tutusta Muumilaakson ympäristöstä.

Uuden elämän aloittaminen ei kuitenkaan sujuu odotusten mukaan, sillä uusi elinpaikka tuo mukanaan odottamattomia haasteita. Majakan valo ei pala ja avaimet ovat kadoksissa, muu perhe oireilee kukin tahoillaan muutoksesta ja saari tuntuu hylkivän uusia asukkaitaan. Saari, meri ja perhe ei taivukaan Muumipapan tahtoon ja elämänmuutos ei olekaan niin helppoa, kuin mitä Muumipappa alun perin oli ajatellut. Pappi on kuitenkin päättänyt ottaa majakkasaaren haltuunsa ja perhe jää asustamaan saarelle. Kukin perheenjäsen omilla tahoillaan vetäytyy omiin askareisiinsa ja yrittää löytää paikkaansa uuden elämän alkaessa. Muumimamma potee kovaa koti-ikävä, Muumipeikko alkaa itsenäistymään ja irtautuu muusta perheestä. Muumipapalla on ongelmia meren sekä majakan kanssa ja saaren alkuperäinen asukki, mystinen kalastaja aiheuttaa myös vaivaa Muumipapalle.

Kirjassa kullakin hahmolla on vaikeuksia sopeutua uuteen asuinympäristöön ja tutusta luopuminen aiheuttaa turhautumisen ja riittämättömyyden tunteita. Tove Janssonin nimi kirjalle oli ensin ”Den ensamma familjen”, eli yksinäinen perhe. Kukin tarinan hahmo etsii itseään ja omaa paikkaansa saarella. Vastoinkäymiset koettelevat perhetä eivätkä he pysty löytämään yhteistä säveltä, mikä heillä on ennen muutosta vallinnut. (Puro 2014.)

5.2 Muumipapan syyt muutokselle

Muumipappa ja meri -teos alkaa lauseilla, joka tiivistävät hyvin koko muutoksen syyn:

”Muutamana iltapäivänä elokuun lopulla kulki eräs isä puutarhassa ja tunsu olevansa tarpeeton. Hän ei tiennyt mihin ryhtyisi, sillä kaikki mitä oli tehtävä oli jo tehty, tai sitten joku muu oli jo siinä puuhassa.” (MM 1965, 6.)

Muutoksen sysää liikkeelle Muumipapan ajatus siitä, että hän on täysin hyödytön perheelleen. Perhe toimii itsenäisesti ilman hänen apuaan ja neuvojaan. Hän haluaisi, että perhe tukeutuisi häneen, sillä Muumipappahan on perheen pää. (Westin 2007, 340.) Muumipapan haluamalla muutoksella on tarkoitus saada selkeä rooli hänen ja perheen välille. Muumipappa haluaa vahvistaa omaa itsetuntoaan ottamalla roolin perheen johtajana haltuunsa.

”He puuhailivat aina. Hiljaa, taukoamatta ja kiinnostuneina he näpertelivät kaikenlaista pientä, joka täytti maailman. Heidän maailmansa oli tarkoin ruudutettu yksityisalue, siihen ei voinut lisätä mitään. Aivan kuin kartta, jossa ei ole enää valkoisia läiskiä, koska kaikki on jo löydetty ja asutettu.” (MM 1965, 7.)

Tarinassa kuvataan hyvin sitä, että elämä on muuttunut perheellä rutiininomaiseksi ja päivittäiset rutiinit ovat luoneet turvallisen lintukodon perheelle. Rutiinien avulla eläminen kuitenkin vie Muumipapalta leaderin roolin, sillä kukin perheen jäsen tietää tahoillaan tehtävänsä. Muumipapan tuskastumista tarpeettomuuteensa kuvaa hyvin kirjassa se, kun muumitalon pihassa syttyy pieni kulo hänen nukkuessaan. Kulo syttyy mitä ilmeisemmin Muumipapan tulileikeistä, joista hän on kuitenkin varoittanut perhettään monta kertaa. Myös tämä voi vaikuttaa Muumipapan turhautumiseen ja voimakkaaseen reaktioon perheen kertoessa kulosta.

”– Isä, sanoi Muumipeikko. – Herää. Me olemme sammuttaneet kulon! Nyt olivat molemmat tassut kiinni lattiassa. Isä nykäisi ne irti katkera-

na, hän tunsu kärsivänsä suurta vääryyttä. – Mitä sinä höpiset? hän sanoi. – Se oli oikea pieni kulo! Kertoi Muumipeikko. – Ihan tupakkaan takana. Sammal kyti, ja äiti arveli, että kipinä oli lentänyt savupiipusta... Isä ryntäsi pystyyn korituolista, hänet valtasi hetkessä valtava toimintatarmo. Hänen hattunsa vierähti portaita alas. – Se on jo sammutettu, Muumipeikko huusi hänen peräänsä. – Me sammutimme sen heti. Ei sinun tarvitse olla huolissasi.” (MM 1965, 8.)

Perhe ei tule herättämään ja pyytämään häneltä apua, vaan hoitaa ongelman omin päin. Kun Muumipappa kuulee palosta ja sen sammutuksesta, hän suuttuu siitä, että häntä ei olla herätetty hoitamaan ongelmaa. Hän tahtoo olla se, joka pelastaa muut tulelta. Pappa haluaa näyttää tarpeellisuutensa niin paljon, että haluaa vahtia jo sammutettua kuloa yön yli, ihan varmuuden vuoksi. Perhe ei koe tätä tarpeelliseksi, joten vahtiessaan jo sammutettua paloa, Muumipappa yrittää itse elvyttää tulta omasta piipustaan, jotta saisi näytettyä tärkeytensä muille. (Laajarinne 2010, 200.)

”Isä työnsi kuononsa sammaleeseen ja tunsu savun kitkerän hajun. Maa ei ollut enää edes lämmin. Hän tyhjensi piippunsa reikään ja puhalsi kipinöihin. Ne hehkuivat hetken ja sammuivat. Isä tallasi molemmin jalojin tuota turmiollista paikkaa ja meni hitaasti puutarhaan katsomaan lasipalloa.” (MM, 1965, 10.)

Kirjassa kerrotaan myös Muumipapan lasipallosta, joka tuo hänelle lohtua. Tämän avulla hän pystyy seurailemaan perheenjäseniä, jotka näyttävät lasipallon kuvassa avuttomilta ja tarkoituksettomilta. Kirjassa kuvataan, että tämä tuo kirjassa Muumipapalle nautinnon tunnetta, sillä kuvajaisen avulla hän sai kokea tunteita siitä, että perhe tarvitsee hänen suojeluaan. Muumipappa tuntee itsensä niin turhaksi, että hänen täytyy lasipallon kuvajaisen avulla kuvitella itsensä isoksi ja mahtavammaksi, kuin perheensä. Tämä kertoo Muumipapan narsistisesta halusta olla muiden niskan päällä ja kohottaa omaa statustaan toisia kohtaan.

Muumipappa kokee valtansa heikenneen myös siinä, kun pitkän kesän jälkeen Muumimamma sytyttää muumitalon kuistille öljylampun, joka on perheelle symbolinen julistus kesän loppumisesta ja syksyn tulosta. Muumipappa on ollut perheessä aina

se, joka päättää, milloin lamppu sytytetään, mutta nyt se on tehty tavan mukaan toisin.

” – Muutamat isät määräävät aina, milloin lamppu otetaan esiin, mutisi isä teekuppiinsa.” (MM 1965, 13.)

Kirjan muutos lähtee liikkeelle selvästi yhden henkilön tarpeesta. Muutoksella on tarkoitus muuttaa muiden rutiinimaista elämää ja luoda yhdelle tilaa selkeänä johtajana. Muutoksen alullepaneva syy ei ole perheen sen hetkistä elämää hankaloittava, joten muutoksen voidaan ajatella olevan jopa turha. Perheen yhteinen arki toimii hyvin rutiineista huolimatta ja ainoastaan Muumipappa kokee tässä ongelman.

Tosielämässä yrityksessäkin henkilökunta voi nähdä toiminnan olevan tehokasta ja sujuvaa, sillä he eivät välttämättä näe toimintoja kuten johtoporras ja esimiehet. Muumipappa voi nähdäkin perheen toimintojen olevan niin rutinoituneita, että yhteinen toiminta ja eläminen kärsii tästä. Perheeltä on voinut kadota yhdessä tiiminä toimiminen, joka muumiperheessä on yleinen tapa toimia. Tämä vaikuttaa perheen jäseniin ja voisi tuoda myöhemmin esiin ristiriitoja ja vieraantumista henkilöiden keskuudessa.

5.3 Muumipappa muutosjohtajana

Tarinan alussa Muumimamma on ainoa, jolle Muumipappa on kertonut tulevasta muutoksesta. Muumimamma on myös se, joka kertoo muutossuunnitelmasta muille perheen jäsenille, vaikka tämä olisi todellisuudessa muutoksen johtajan tehtävä.

” – Äiti, sanoi Muumipeikko. Mutta äiti ei kuunnellut. Hän meni suuren seinäkartan ääreen, sen jossa näkyi Muumilaakso ja rannikko ja rannikon edustalla olevat saaret. Hän kiipesi tuolille, niin että ylettyi kauas avomerelle asti, ja työnsi kuononsa aivan liki yksinäistä pilkkua, joka näkyi valkoisen tyhjyyden keskellä. – Siinä se on, mumisi Muumipeikon äiti. – Tuolla on tuleva kotimme. Meillä on siellä ihanaa ja vaivalloista... – Mitä sinä sanot? Kysyi Muumipeikko. – Tuolla on meidän ko-

timme, toisti äiti. – Se on isän saari. Isä pitää meistä huolta. Me muutamme sinne asumaan koko loppuiäksemme ja aloitamme kaiken alusta.” (MM 1965, 16.)

Tarinasta käy ilmi, että Muumipapalla on johtajana visio muutoksesta. Suunnitelmia tukemassa Muumipapalla on majakan pienoismalli, jonka avulla hän kuvittelee tulevan seikkailun ja kulun valmiiksi. Eräässä kohdassa Pappa kuvailee Muumipeikolle saareen tulon, joka Muumipapan kuvitelmissa on raskas ja vaivalloinen.

” – Katso näitä rautatikkaita, isä sanoi. – Ne on kiinnitetty kallioon, ja niitä myöten kiivetään majakalle. Jos on huono ilma, on oltava varuillaan. Katso, vene liukuu kalliota kohti aallonharjalla – hypätään maihin, tarraudutaan kiinni, kiidetään ylös – Sillä aikaa vene ajautuu pois... kun seuraava laine tulee, ollaan jo turvassa. Ponnistellaan eteenpäin vastatuuleen, tässä, näetkö, kaiteen viertä – avataan ovi, se on raskas. Nyt se sulkeutuu jälleen. Ollaan sisällä majakassa. Paksujen muurien läpi meren pauhu kuuluu vain kuin matkan päästä. Tuuli ulvoo ulkona ja vene on jo kaukana.” (MM 1965, 18.)

Muutoksen hyvät puolet Muumipappa on miettinyt selvästi läpi, mutta haasteet ja mahdolliset ongelmat on jätetty huomioimatta. Hän on selkeästi kuvitellut vain matkan alun haastavaksi, mutta ei osaa odottaa, että saareen asettumisen jälkeen tulisi ongelmia vastaan.

” – Tietenkin meitä uhkaa se vaara, että tuuli tyyntyy yöksi, sanoi isä. – Olisihan sitä voinut lähteä jo aamiaisen jälkeen. Mutta käsitättehän, tämä on sellainen tapaus, että meidän on pakko odottaa auringonlaskua. Suuri lähtö on yhtä tärkeä kuin ensimmäiset rivit kirjassa. Ne määräävät kaiken.” (MM 1965, 20.)

Tämä pidemmän tähtäimen suunnittelemattomuus aiheuttaakin hankaluuksia muutoksen edetessä ja ajaa Muumipapan epätoivoon. Muutosjohtajuuden kannalta kirjassa muutokseen lähtö epäonnistuu siinä, että Muumipappa ei kerro muutoksen syitä muulle perheelle. Hän ei perustele ja myy ajatusta muutoksesta muille tarvittavalla

tavalla. Tästä syystä muut eivät innostu tulevasta seikkailusta ja osa perheenjäsenistä kokee epävarmuutta jo matkan alusta saakka.

Koska muutosta ja sen syitä ei käydä muiden kanssa missään vaiheessa läpi, myös muiden innostaminen ja motivointi unohtuu Muumipapalta. Muumit yleisesti rakastavat pieniä seikkailuita, mutta tässä tarinassa kukaan ei ole innoissaan uudesta matkasta. Myöskään hyvän muutosta tukevan johtamisen mukaan muutoksen vaikutuksia ei käydä läpi, joten kaikki ovat muutoksen tullen vähän kuin tuuliajolla ja odottelevat, mitä tapahtuu. Tarinan edetessä voi huomata, että Muumipappa ei ole myöskään itse valmistautunut ja sitoutunut muutokseen, josta kertoo se kun muutos käy ylivoimaiseksi jopa muutosjohtajana toimivalle Papalle.

”Mutta hän ei tiennyt mitä tahtoi. Hän oli neuvoton ja aivan ymmärlään. Ihan niin kuin kerran kauan sitten, kun Kampsun tytär kiskaisi maton hänen altaan. Tai joskus kun erehtyy istahtamaan tuolin viereen. Äh, ei. Ei niinkään. Vaan niin kuin silloin, kun on tullut huijatuksi.”
(MM 1965, 100–101.)

Muumipappa on muutosjohtajana persoona, joka haluaa ottaa kaiken vastuun itselleen. Muumipapalla on tarve ottaa kaikki ohjat käsiinsä, eikä hän suostu delegoimaan mitään muille. Tällä tavalla hän pyrkii osoittamaan muille korvaamattomuutensa ja tärkeytensä ja hän ottaa muilta kaiken tekemisen ja vastuun pois. Muut eivät saa osallistua eikä vaikuttaa mihinkään.

Muumipapan suunnitelmat majakkasaarelle muuttuvat heti alussa, kun majakan ovi on lukossa ja avainta ei löydy mistään. Muu perhe yrittää automaattisesti olla avuksi avaimen etsinnässä ehdottaen mahdollisia paikkoja avaimen sijainnille. Muumipappa ei halua apua, sillä hän haluaa ratkaista ongelman itse. Muumipappa kuitenkin tietää, että hänellä ei ole ratkaisua ongelmaan. Hän päättää vetäytyä nukkumaan, millä hän pystyy nöyryytetyksi tulemiseen tietämättömyytensä vuoksi. Myös rinnakkaiskoodaaja noteerasi, että Muumipappa ei luota muiden apuun ja yrittää peittää tarinassa epävarmuuttaan vetäytymällä.

”Isän vatsa tuntui pettymyksestä tyhjältä, eikä hän voinut koota ajatuksiaan. Avaimelle ei ollut muuta paikkaa kuin naula tai portaitten alus. Majakassa ei ollut oven eikä ikkunan pieliä, ei laattakiviä portaiden edessä, kaikki oli sileää ja alastonta. Isän ajatukset väsyivät ja hän oli koko ajan tietoinen siitä, että perhe seisoj hänen takanaan hiljaa odottamassa. Lopulta hän huusi olkansa yli: – Minä nukun hetken. Kysymykset ratkeavat usein unen aikana. Pää toimii paremmin, jos se saa olla levossa. Hän käpertyi kallionkoloon ja veti hatun silmilleen. Valtaavan huojentuneena hän vajosi pimeään ja uneen.” (MM 1965, 34–35.)

Tarinassa Muumipappa menettää kärsivällisyytensä pariinkin otteeseen, kun muut eivät tottele häntä ja hänen käskyjään. Muumimamma yrittää saareen rantautumisen jälkeen alkaa nostaa tavaraa rannalle kiellosta huolimatta ja pikku Myykin hyppää veneestä pois odottamatta lupaa. Myyn toiminta haittaa Muumipappaa ehkä siksi, että nyt hän ei saanut olla johtajana se, joka ensimmäisenä näyttää tietä ja astuu maihin. Myy pyrkii myös majakkaan ensimmäisenä, mutta Muumipappa estää tämän ja toteaa, että hän haluaa olla nyt johtajana ensimmäinen, joka menee sisälle.

” – Pysytään vain rauhallisina, sanoi isä kiihdyksissään. – Minä huolehdin kaikesta. Koko juttu täytyy alusta alkaen järjestää oikein. Ensin vene. Vene on aina tärkein... Pysy vain paikoillasi ja ole rauhallinen. Äiti istuutui jälleen nöyrästi ja yritti pysyä poissa alastulevan purjeen ja edestakaisin heiluvan puomin tieltä.” (MM 1965, 28.)

”Isä meni portaille ja pani avaimen lukkoon. Hitaasti ja vaikertaen valtava ovi aukeni, sisällä oli vain musta pimeys. Pikku Myy hypähti pysyyn kuin salama, mutta isä tarttui häntä hiussykeröön. – Ehei, kuulepas, hän sanoi. – Tällä kertaa se et ole sinä. Minä olen nyt majakanvartija ja minä menen ensimmäisenä sisään tarkastamaan.” (MM 1965, 43.)

Rinnakkaiskoodaajan mukaan muun muassa pikku Myyn tottelemattomuus ja auktoriteettien noudattamattomuus kuvaa sitä, kuinka Muumipapan johtamistaidot eivät

toimi. Tosielämässäkin johtamisen voidaan nähdä epäonnistuneen, jos kaikki työyhteisössä säveltävät omiaan, eivätkä toimi tehtävänannon mukaan.

Muumipappa yrittää peitellä epävarmuuttaan myös sillä, että pyrkii tekemään asioita salassa. Hän ei halua, että muut näkevät hänen epäonnistuvan yrityksissään. Muutoksen tuomat vastoinkäymiset, jatkuva tietämättömyys ja neuvottomuus tulee Muumipapalle yllätyksenä ja lannistumiset ajavat Muumipappaa vielä enemmän epävarmuuteen.

”Juuri nyt hänen olisi pitänyt mennä sytyttämään majakkavallo, sitten tulisi ilta. Mutta jos hän nyt kiipeäisi tikkaita ylös, niin tietysti kaikki arvaisivat mitä hän aikoi. Ja kun hän tulisi takaisin, he tietäisivät, ettei hän ollut saanut valoa palamaan. Miksi he eivät voineet pysyä ulkona hämärään asti ja antaa toisen yrittää rauhassa?” (MM 1965, 66.)

Koska muumipappa on päättänyt toimia yksin, häneltä puuttuu tukiverkko ympäriltään. Tämän vuoksi vaikeuksista eteenpäin pääseminen tuntuu mahdottomalta. Yhdessä muiden kanssa ongelmien ratkaisu olisi mukavampaa ja helpottaisi myös muutostohtajan oloa. Muumiperhe on tiivis yhteisö, jossa tiimityö ja yhdessä toimiminen on tärkeää. Tarinassa Muumipappa pyrkii kuitenkin hajottamaan tämän toimintatavan. Tästä johtuen kukaan ei enää tiedä paikkaansa, ja se ajaa jokaisen tekemään omiaan. Johtajalla ei ole antaa selkeää ohjeistusta muille, jolloin johtajalla ei ole kuu-liaisia johdettavia, eikä perheellä luottamusta Muumipappaa kohtaan.

Kirjassa esiintyy muutokselle tyypillisiä kompromissirytyksiä. Muun muassa Muumimamma yrittää saada Muumipapan luopumaan kaasun käytöstä majakanvaloa sytytettäessä, sillä hän pelkää sen käytön aiheuttavan onnettomuuden. Majakanvalon syttyminen on kuitenkin Muumipapan muutoksen kannalta oleellinen asia, joten hän ei ole valmis tästä ideasta luopumaan.

” – Minä en ole puolestani ikinä luottanut kaasuun. Se on vaarallista ja ikävää. Mitä jos jättäisit koko puuhan, muuten voimme lentää ilmaan kesken kaiken. Isä nousi pöydästä ja huusi: – Mutta etkö käsitä, että minä olen nyt majakanvartija? Loiston täytyy palaa! Siinähan tämän

jutun koko idea on. Voiko sinun mielestäsi asua majakassa, joka ei pala?!” (MM 1965, 50–51.)

Muumimamma ymmärtää, että majakan valo on tärkeä, mutta ei halua, että sen kanssa hosutaan. Näin hän vielä pyrkii jarruttelemaan ja keksimään vaihtoehtoisia ideoita valolle varmuuden vuoksi.

” – Ellet saa sitä sytytettyä tänä iltana, niin saat ehkä huomenna. Tai jonain muuna päivänä. Ja ellei se rupea ollenkaan palamaan, niin me ripustamme lampun johonkin ikkunaan, mikäli sattuu tulemaan myrsky. Aina sen joku näkee ja ymmärtää, että näillä vesillä käy kehnosti, jos purjehtii pidemmälle.” (MM 1965, 51.)

Muutostilanteissa kompromissit voivat vesittää muutosprojektin ja Muumipappa näkee majakan valon oleelliseksi osaksi suunnitelmiaan. Tästä syystä hän ei ole valmis kompromisseihin tässä asiassa ja päättää toimia alkuperäisen suunnitelman mukaan Muumimammasta huolimatta.

Muumipapan johtamistapa kirjassa ei selvästikään toimi. Hän ei osaa motivoida ja olla innostava leaderi. Muutoksen läpivienti epäonnistuu jo alussa, kun hän ei valmistaudu perusteellisesti seikkailuun, eikä keskustele muiden kanssa muutoksesta. Jokaiselle muutokseen osallistuvalla tulisi kertoa syyt ja käydä läpi, miksi muutos on tärkeä. Muutostarve tulisi myös todistaa, jonka avulla muut osallistujat voivat tahoiltaan sitoutua tulevaan.

Muumipappa ei ota huomioon muiden tunteita ja vastuun vieminen heikentää yhteisöön sitoutumista ja muutoshalukkuutta perheen jäsenissä. Muumipappa keskittyy päämääriinsä, mutta unohtaa ottaa muut mukaan toimintaan. Hyvänä asiana voidaan nähdä se, että Muumipappa ei ole valmis kompromisseihin, sillä hänellä on selkeä kuva siitä, mihin hän haluaa muutoksella tähdätä. Tämän suunnitelman avaaminen muille perheen jäsenille olisi helpottanut muutoksen läpivientiä ja auttanut muita tukemaan Muumipappaa suunnitelmissaan.

5.4 Perheenjäsenten suhtautuminen muutokseen

Opinnäytetyön teoriaosiossa on käsitelty odotettavissa olevia tunteita muutoksessa muutostalo -kuvion avulla. Näitä tunteita voidaan löytää muumiperheen jäsenistä. Muumipappa ja meri -kirjan henkilöitä voidaan myös ajatella niin, että kukin heistä kuvaa osaltaan eri muutoshuoneita.

Muumipeikko, Tyytyväisyys

Kirjassa Muumipeikon voidaan nähdä edustavan teorian Tyytyväisyyden huonetta, jossa vallitsee mukavuus ja vastahakoisuus uutta kohtaan. Muumipeikko edustaa kysymyksiä tulevasta ja hän esittää tarinassa sitten kun-, mitä jos- ja ehkä sitten joskus -ajatuksia paljon. Muumipeikko on mukavuudenhaluinen ja pitää rutiineista. Tätä kuvaa hyvin kirjassa kohta, jossa perhe syö iltapalaa. Iltapalaa syödessään Muumipeikolla on rutiini, jota hän ei riko.

”Muumipeikko oli järjestänyt voileipänsä tavanmukaiseen riviin; ensimmäisen päällä oli juustoa, sitten tuli kaksi makkaravoileipää, sen jälkeen kylmää perunaa ja sardiineja ja lopuksi marmeladia. Hän oli täydellisen onnellinen.” (MM 1965, 13.)

Muumipeikko ei poikkeakaan rutiineista ja on onnellinen niitä noudattaessaan. Kirjassa hän nojaa ja hakee turvaa Muumimammasta, eikä perheen johtajasta, eli Muumipasta. Muumipeikolla esiintyy myös paljon epävarmuutta ja pelkoa tarinan edetessä.

Muutoksessa esiintyvien negatiivisten tuntemusten perimmäinen syy on tuntemattoman pelko. Tätä kuvaa kohdekirjassa hyvin Muumilaaksosta tuttu Mörkö. Muumipeikko joutuu saarella yksin tekemisiin sen kanssa. Mörkö on seurannut muumiperhettä majakkasaarelle ja Muumipeikko olettaa sen hamuavan heidän myrskylyhtynsä valoa ja lämpöä. Perheelle hän ei uskalla kertoa, että Mörkö on tullut saarelle, sillä hän pitää Mörön läsnäoloa omana syynään. Hän kuitenkin kokee epäoikeudenmukaiseksi sen, että on tilanteessa, jossa hän joutuu olemaan yksin tekemisissä Mörön kanssa.

Tämä voi kuvastaa ajatusta siitä, että Muumipeikko kokee pelkäävänsä yksin uutta elämäntilannetta, sillä muut eivät ole paljastaneet pelontunteitaan muutosta kohtaan. Kukaan ei tiedä kuka Mörkö on, mistä hän tulee tai mistä Mörön kylmyys johtuu. Myös rinnakkaiskoodaaja koki kirjaa lukiessaan Mörön kuvaavan pelkoa tuntemattomasta.

”Se oli epäoikeudenmukaista, miksi juuri hänen piti kantaa koko ajan Mörköä mukanaan, eihän kukaan muukaan piitannut tästä. Mörköä ei kuitenkaan voinut lämmittää.” (MM 1965, 115.)

Rinnakkaiskoodaajan mukaan kirjassa kuvataan hyvin kohtaa, jossa Muumipeikko kohtaa pelkonsa ja ymmärtää pelon turhuuden. Muumipeikko on aikaisemmin turvautunut myrskylyhtyyn ja lepytellyt sillä pelottavaa Mörköä kohdatessaan hänet yön pimeydessä. Muumipeikko on kuvitellut pitävänsä Mörön tyytyväisenä vain viedessään sille lyhdyn nähtäväksi. Pelkojen voittamista kuvataan sillä, kun Muumipeikko menee tapaamaan Mörköä ilman myrskylyhtyä.

”Mörkö odotteli hiekkarannalla. Muumipeikko tuli Mörköä kohti ilman lyhtyä, hän pysähtyi veneen luo ja katsoi Mörköön. Hän ei voinut tehdä mitään. – – Muumipeikko astui askeleen taaksepäin, hän oli hirveän hämmästynyt. Ei ollut epäilystäkään, Mörkö oli iloinen nähdessään hänet. Mörkö ei välittänyt myrskylyhdystä. Mörkö oli iloinen siksi, että Muumipeikko oli tullut tapaamaan häntä.” (MM 1965, 176.)

Muumipeikko alkaa pikku hiljaa voittaa pelkojaan kylmää Mörköä kohtaan. Muumipeikko kehittyy pelkojensa kanssa niitä kohdatessa, jolloin suuri muutos lakkaa ahdistamasta. Loppujen lopuksi Muumipeikko saa kylmän Mörön lämpenemään ja ymmärtää, että Mörköä ei tarvitse pelätä. Muutoksessakin pelko katoaa, kun henkilö oppii ymmärtämään sen syitä ja sitä, mitä se omalla kohdalla tarkoittaa. Muumipeikon voidaan nähdä ymmärtävän, mistä hänen pelkonsa johtuu, jolloin hän oppii ymmärtämään kokonaistilannetta paremmin. Hän on kuvitellut Mörön pysyvän rauhallisena vain sillä, että hän lepyttelee sitä lyhdyn avulla. Kuitenkin Mörkö on vain kaivannut Muumipeikon seuraa.

Tarinan edetessä Muumipeikko itsenäistyy ja haluaa muuttaa yksin asumaan. Rinnakkaiskoodaaja merkkasi tämän kirjassa ja koki asian niin, että Muumipeikon sitoutuminen muutokseen on niin heikko, että hän tavallaan hylkää muutoksen. Hän ei edes yritä osallistua perheen askareisiin, vaan elelee omillaan. Rinnakkaiskoodaajan kanssa tulimme johtopäätökseen, että tämä voi muutoksen kannalta kuvata tosielämän tilannetta, jossa yrityksen palveluksessa ollut henkilö ei sitoudu muutoksen tullen enää yrityksen toimintaan ja lipsuu työstään. Tosielämässä tällainen henkilö olisi se, joka ei ole sitoutunut yrityksen toimintaan ja alkaa muutoksen käynnistyessä etsiä uutta työtä tai haaveilee jatkavansa uraansa jossain muualla.

Kirjassa Muumipapan pitäisi ymmärtää ottaa Muumipeikko avukseen muutoksen suunnittelussa jo kirjan alussa. Näin Muumipeikon pelot eivät olisi olleet Muumipeikon muutosmyönteisyyden tiellä eikä Muumipeikko olisi alkanut vetäytymään muun perheen toiminnasta. Jos Muumipappa olisi kertonut muutoksen syyt selkeästi, olisi Muumipeikkokin sitoutunut muutokseen yhdessä Muumipapan kanssa alusta asti.

Muumimamma, Kieltäminen

Muumimamma on keskeinen osa muumiperheen toimintaa ja kirjan tarinaa. Happonen (2010, 118) luonnehtii Muumimammaa hahmoista vakaimmaksi ja suvaitsevaimmaksi. Hän pitää huolta muista ja hänen vakautensa antaa muille mahdollisuuden nauttia elämästä. Jos jollain on huolia, Muumimamma kuuntelee ja kertoo näkemyksiään hyvin hienovaraisesti. Hän ei koskaan väitä tietävänsä muita paremmin asioista.

Muumimamma muuttuu selkeästi Happonen kuvaamasta vakaasta ja huolehtivasta henkilöstä tarinan edetessä täysin erilaiseksi hahmoksi. Mamman ajatuksista kirjan tarinassa saa selvästi kuvan, että hän ei kaipaakaan muutosta elämäänsä. Muumimamman voidaan nähdä edustavan kirjassa kieltämisen huonetta. Hän ei voi ymmärtää Muumipapan halua muuttaa perheen elämää, vaikka yrittääkin kaikesta huolimatta tukea Pappaa. Hän kuitenkin kieltää enemmän omia tunteitaan ja pyrkii menemään muiden mukana muutoksessa, vaikka ei sitä haluaisi. Muumimammalla herää kirjassa pettymyksen, vihan ja kiukun tunteita, mikä on muulle perheelle vierasta.

”Mutta tästä lähtien kaikki oli tietenkin toisin. Nyt oli paikallaan, että elämä aloitettiin alusta ja että isä hankki kaiken mitä perhe tarvitsi, huolehti heistä ja suojeli heitä. Heillä oli luultavasti ollut liian hyvät oltavat. Kummallista, äiti ajatteli huolissaan. Kummallista, että saattaa masentua ja tulla vihaiseksi siitä, että on liian hyvät oltavat. Mutta minkä sille mahtaa, jos niin on. Silloin on parasta aloittaa uudelleen toisesta päästä.” (MM 1965, 21.)

Muumimamma kuvastaa kirjassa hahmoista eniten muutosvastarintaa. Hän menettää Muumipapan toimesta elämänsä merkityksen, joka on perheen ja puutarhan hoitaminen. Saarella ei pysty hoitamaan puutarhaa, vaikka Mamma sitä kovasti yrittää. Tämä herättää hänessä turhautumisen tunteita, joita hän yrittää kuitenkin Muumipapan ja muun perheen vuoksi peitellä. Kun Muumipappa riistää Muumimammalta hänen roolinsa perheen huolehtijana ja turvana, ajaa se Muumimamman kriisiin. Hänet tehdään täysin toimettomaksi Muumipapan kustannuksella.

Muumimamma pitkästyy, sillä saarella ei ole mahdollista toteuttaa niitä puuhia, joilla hän on aikaisemmin päivänsä täyttänyt. Muumipappa on vienyt kaikki hänen tehtävänsä, mutta hän keksii kuitenkin ajanvietettä puiden sahaamisesta, joka tehtävänä ei ole juolahtanut Muumipapan mieleen. Pappa haluaa ottaa puutyöt heti vastuulleen, mutta turhautumisen voimasta Muumimamma suuttuu ja tekee selväksi, että tämä on hänen tehtävänsä.

”Toiset olivat tottuneet sahaavaan äitiin, jota näkyi yhä vähemmän puupinon takaa. Aluksi isä järkyttyi ja tahtoi ottaa halkomäen hoitoonsa. Mutta silloin äiti suuttui ja sanoi: – Tämä on minun. Minäkin tahdon leikkiä.” (MM 1965, 105.)

Tove Jansson kuvaa Muumimamman useasti nukkumassa (Happonen 2010, 120). Kirjassa Muumimamman voisi ajatella nukkuvan paetakseen todellisuutta. Myös Muumipappa haluaa Muumimamman käyvän nukkumaan, luultavasti siksi, että näin Muumimamma ei voisi ottaa ohjia käsiinsä ja toimia normaalissa roolissaan perheestä huolehtien.

”Äiti istui kuono tassuun nojaten ja odotti. Kaikki oli luultavasti niin kuin pitikin. Kai hän ennen pitkää tottuisi olemaan huolehdittavana ja nauttisi siitä. Hän taisi torkahtaa hetken.” (MM 1965, 29.)

” – Nyt sinun pitää vain nukkua. Minä vartioin ulkona koko yön, teidän ei tarvitse olla levottomia. Ja ensi yönä saatte jo nukkua minun majakassani. Heti kun aamu valkenee, otan selvää majakasta ja muutan sinne.” (MM 1965, 29.)

Myös Muumipeikko pistää merkille muutoksen Muumimamman toiminnassa. Mamma ei toimi normaaliksi totutun roolinsa mukaan ja oudointa on, että Muumimamma hylkää käsilaukkunsa, joka on hänelle henki ja elämä. Muumimamma ei mene minnekään ilman laukkuaan ja laukun hylkääminen kirjassa kuvaa suurta muutosta hänessä.

”Muumipeikko näki miten äiti kääntyili muutaman kerran kostealla patjalla ennen kuin löysi makuukuoppansa, huokaisi vähän ja nukahti. Kaikista yön merkellisyyksistä tämä oli suurin; äiti nukahti uudessa paikassa purkamatta tavaroita, tekemättä muille vuoteita ja jakamatta makeisia. Hän oli jopa jättänyt käsilaukkunsa hiekalle. Se oli pelottavaa mutta samalla kiihottavaa, se merkitsi, että tämä oli muutos eikä pelkkä seikkailu.” (MM 1965, 29–30.)

Toimettomuus ja kaipuu takaisin Muumilaaksoon saa Muumimamman maalaamaan puutarhaa majakan seiniin. Samoin kuin puiden sahaamisesta, myös maalauksesta tulee Muumimamman henkilökohtainen puuha, johon perheellä ei ole asiaa koskea. Pikku Myykin haluaisi saada muiden kuvia maalaukseen, mutta Muumimamma ei anna Myyn sekaantua hänen leikkiinsä. Maalauksesta muodostuu pikku hiljaa Muumilaakso, jonne Muumimamma katoaa etsiäkseen turvaa, rauhoittuakseen ja paetakseen yksinäisyyttä.

”Minä haluan kotiin... Haluan vihdoinkin kotiin tästä kauheasta, tyhjästä saaresta ja ilkeästä merestä... Hän kietoi käsivartensa omenapuun ympärille ja sulki silmänsä. Puun kuori oli karhea ja läm-

min. Meren kohina häipyi. Äiti oli mennyt puutarhaan.” (MM 1965, 135–136.)

Muumiperhe hätääntyy, kun Muumimamma katoaa puutarhaansa, eikä häntä löydy mistään. Yllättäen muutoshaluinen Muumipappa on se, joka reagoi Mamman katoamiseen eniten. Muu perhe hyväksyy Mamman poissaolon, mutta Muumipappa ei. Kun Muumimamma palaa takaisin maalauksestaan, Muumipappa toruu Mammaa katoamisesta.

”Et saa pelästyttää meitä tuolla tavoin, sanoi isä. – Muista toki, että me olemme tottuneet näkemään sinut kotona iltaisin. – Sehän siinä onkin, huokaisi äiti. Vaihtelu on välttämätöntä. Muuten sitä tottuu liikaa toisiinsa ja kaikki on samanlaista, eikö niin, kultaseni?” (MM 1965, 139.)

Muumipapalle tällainen muutos on liikaa ja hän haluaisi kaikesta huolimatta, että Muumimamma ei muutu. Muumimamma on kuitenkin sisäistänyt, että suuren muutoksen vuoksi myös hänen tulee antaa muuttua ja sopeutua uuteen elämään omalla tavallaan. Muumimamma uppoutuu usein seinään ja haluaa piiloutua sinne, jotta muu perhe ei löytäisi häntä. Muumimammaa kuvataan kirjassa maalaamassa seinään useita pieniä äitejä, jotta perhe ei tunnista häntä sieltä seasta. Kun pikku Myy kysyy, miksi heitä ei näy maalauksessa, Mamma toteaa muun perheen olevan saarella. Tämä kertoo siitä, kuinka yksin Muumimamma tuntee olevansa kaipuunsa kanssa ja kokee, että muut ovat päässeet sinuiksi saaren kanssa.

Sillä aikaa kun isä istui mietiskelemässä, äiti oli mennyt yhä syvemmälle seinäpuutarhaansa. Hän löysi paljon kohtia, jotka piti maalata uudestaan. Vähitellen hän rohkaistui eikä piiloutunut puunrunkojen taakse ennen kuin kuuli kierreportaiden natisevan. Koska äiti oli huomannut, ettei hän seinään mentyä ollut kahvipannua suurempi, hän maalasi useita pieniä äitejä sinne tänne puutarhaan siltä varalta, että joku näkisi hänet maisemassa. Jos hän vain pysyisi hiljaa, toiset tuskin saisivat selville, mikä äiti oli oikea. – Tuo on sairaanloista itsekeskeisyyttä, huomautti pikku Myy katsellessaan seinää. – Etkö voisi maalata meitä-

kin etkä vain itseäsi? – Tehän olette saarella, sanoi äiti.” (MM 1965, 149.)

Muumipapan muutoksen tuoma sivustaseuraajan rooli ei sovi puuhakkaalle Muumimammalle. Hyvä muutosjohtaja olisi hyödyntänyt Muumimamman asemaa muiden perheenjäsenten kesken. Hänet olisi ollut helppo ottaa mukaan motivoimaan ja innostamaan muita perheen jäseniä muutoksessa. Muumimamman tuki olisi auttanut myös Muumipappaa jaksamaan muutoksen tuomia haasteita.

Pikku Myy, Hämmennys

Tove Janssonin mukaan pikku Myy on utelias, tahditon ja peloton. Hän on myös ärhäkkä, röyhkeä ja iloinen hahmo, joka on kirjoissa vastakohta lempeille ja pyöreille muumihahmoille. Myy on se, joka kertoo ääneen epämiellyttävät totuudet ja uhkakuvat, joita kukaan ei haluaisi ajatella tai edes sanoa ääneen. (Happonen 2010, 190.)

” – Kaikin mokomin, kaikki on loistavaa, sanoi pikku Myy. – Enemmän tai vähemmän. Loistavinta olisi, jos me muuttaisimme sinne suurella metelillä kimpsuinemme ja kampsuinemme ja huomaisimme, että koko saari tosiaan oli vain kärpäsenlika.” (MM 1965, 17.)

”Hah! Sanoi pikku Myy. – Kalastaja on heittänyt mereen sekä majakanvartijan, että avaimen, sanokaa minun sanoneen! Täällä on tapahtunut suuria kauheita juttuja ja pahempaa on tulossa!” (MM 1965, 40.)

Myyllä on kirjassa tarve pelotella muita uhkakuvilla. Myy on myös se, joka panee alulle huhuja ja levittää niitä ympäriinsä. Pikku Myytä voi ajatella työssä kuvatun teorian mukaan edustavan hämmennyksen huonetta. Pikku Myy on muumiperheestä se, joka suhtautuu muutokseen negatiivisesti ja olettaa, että kaikki menee pieleen ja tapahtuu virheitä. Myös pikku Myyn reaktiot kuvastavat muutosvastarintaa ja jatkuvat huomautukset ja kielteinen suhtautuminen muutokseen voi vaikuttaa perheen muihin jäseniin negatiivisesti. Toisaalta Myyn kommentit voisivat tuoda ilmi asioita, jotka muu perhe ja Muumipappa on jättänyt huomioimatta muutoksen kannalta. Näin muutosta oltaisiin voitu jo etukäteen suunnitella ja mahdollisiin ongelmiin olisi voitu puuttua.

Pikku Myyn ottolapsitausta ja negatiivinen käyttäytyminen voi myös kuvastaa aikaisempia huonoja kokemuksia muutoksista. Hän edustaa henkilöä, joka ei usko muutoksen tärkeyteen kenenkään kannalta ja pitää sitä enemmän vitsinä. Hän ei kunnioita auktoriteettia, eli Muumipappaa ja touhuua omiaan ohjeista huolimatta. Tällainen henkilö tosielämässä on haastava johdettava muutoksessa, sillä häntä on vaikea saada mukaan toimintaan. Tällainen persoona on kuitenkin tarpeellinen, mikäli hänet saadaan valjastettua mukaan muutoksen eteenpäin viemiseen ja edesauttamaan muita muutoksesta innostumisessa.

5.5 Muutoksen onnistuminen kirjassa

Muumipapan muutosjohtajan taidot ovat kirjassa selvästi hukassa. Kaikkien tehtävien haaliminen itselle ja muiden hyödyttömäksi tekeminen ajaa kirjassa perheen hajalle. Muumipappa ei saavuta muutoksella haluttua auktoriteettia muita kohtaan ja toivottu johtamistapa ei toimi muumiperheelle. Perhe on niin voimakkaasti tiimityöhön ja yhdessä tekemiseen suuntautuva demokraattinen yhteisö. Muumipappa ei muista kiinnittää johtajana huomiota yhteisön ilmapiiriin eikä kuuntele muiden ongelmia. Muut eivät edes yritä kertoa huolistaan hänelle, sillä hän on johtajana etäinen ja jopa kylmä hahmo.

Kirjassa selkeästi parempaan päin lähdetään joka kerta, kun perhe edes vahingossa tekee jotain yhdessä. Eräässä kohdassa Muumimamma saa tarpeekseen ja päättää järjestää perheelle yhteistä ajanvietettä. Koska muumiperheelle rutiinit ovat olleet ennen tarinan muutosta tärkeitä, Muumimamma haluaa palata hetkeksi vanhaan ja järjestää perheelle huviretken. Hän on oletettavasti huomannut perheen dynamiikan muutoksen ja sen, että muutos on ajanut heitä erilleen.

Kaikissa muumitarinoissa retkiin ja juhliin turvaudutaan, myös kriisin keskellä, sillä tällaiset rituaalit tuovat perhettä yhteen ja kasvattavat me -henkeä. Kirjassa Muumipappa vastustaa ajatusta vanhaan rutiiniin palaamisesta, mutta retkelle lähdetään. Yleisesti muutostilanteissa vanhoihin rutiineihin palaaminen ei ole hyvä asia. Kuitenkin suurissa muutoksissa voi myös joidenkin vanhojen hyväksi todettujen tapojen

takaisin ottaminen helpottaa pitkällä tähtäimellä muutoksen läpivientiä ja kannustaa henkilökuntaa vastaanottamaan uutta. Muumeilla huviretki tuo yhteenkuuluvuuden tunnetta ja jokainen tuntee taas olevansa osa tiimiä.

Sirke Happonenkin kuvaa kirjassaan, että muumeilla löytyy aihetta juhlimiseen myös aina katastrofin keskellä. Vaikka juhlat esiintyisivätkin katastrofin aikana, niiden rituaaliluonne ja merkitys tulee sitäkin tärkeämmäksi kirjoissa. Muumikirjoissa on usein seikkailu, joka muuttaa perheen elämää, mutta juhlat auttavat muumeja muis-tamaan aina keitä he oikeasti ovat. (Happonen 2007, 120.)

” – Älkää hätäilkö, hän huusi iloisesti. – Ei täällä pala. Mutta me läh-demme huviretkelle niin pian kuin mahdollista. – Huviretkelle? Huusi isä. – Mutta kuinka voit... – Vaaraa on ihan tarpeeksi, huusi äiti takai-sin. – Jos emme lähde huviretkelle heti paikalla, meidän kaikkien käy hullusti!” (MM 1965, 126.)

Huviretki palauttaa Muumimammaan vanhan tarmokkuuden ja ilon. Vanhoihin rutii-neihin palaaminen saa hänet hyvälle tuulelle ja ensimmäisen kerran saareen tulon jälkeen hänellä on jopa käsilaukku mukanaan. Myös muu perhe rentoutuu ja huo-maamattaan nauttii huviretkestä. Retken jälkeen perheen yhteishenki palautuu het-keksi sellaiseksi, jollainen se on ollut ennen muutosta. Huviretki ja vanhaan hyvään rutiiniin palaaminen tuo perheelle taas yhteenkuuluvuuden tunnetta.

”Heidän istuessaan siinä ja juodessaan kahvia tuntui äkkiä siltä kuin jokin olisi asettunut paikalleen. He alkoivat jutella keskenään kaiken-laisesta mitä päähän pälkähti, mutta ei merestä tai saaresta eikä Muu-milaaksosta.” (MM 1965, 126.)

”Heidän tullessaan kotiin saari oli muuttunut, he tunsivat sen kaikki, vaikkei kukaan puhunut siitä eikä tiennyt mikä oli toisin kuin ennen. Mutta muutos johtui siitä, että he olivat lähteneet hetkeksi tiehensä ja palanneet takaisin. He menivät kaikki suoraa päätä majakkaan, ja sinä iltana koottiin palapeliä ja isä nikkaroi lieden viereen pienen keittiöhyl-lyn.” (MM 1965, 128.)

Vanhan rutiinin takaisinottamisen lisäksi oleellista kirjassa on kohta, jossa Muumipappa uskaltaa vihdoinkin kertoa, että on epävarma, eikä tiedä mitä tehdä ongelmiansa kanssa. Muumipappa ei ymmärrä meren toimintaa, eikä saa merta niin sanotusti hallintaansa. Rinnakkaiskoodaajan mukaan kirjassa meren voi ajatella kuvastavan niitä ongelmia, joita muutos tuo mukanaan. Pelkkä henkilöstön muutosvastarinta ei ole muutoksen läpiviennin kannalta ratkaiseva ongelma, vaan sen mukana tulee myös muita odottamattomia ongelmia. Tästä syystä huolellinen suunnittelu on muutoksessa tärkeää ja tämä on jäänyt Muumipapalta huomioimatta. Muumipapalla on ongelmia ymmärtää merta, joka ei yrityksistä huolimatta suostu toimimaan yhteistyössä hänen kanssaan.

”Muumipeikko heräsi siihen, että auringonpaiste katosi leveään varjoon. Isä seisoj hänen vieressään ja katsoi silmät hyvin huolestuneena. – Miten sujuu? Kysyi Muumipeikko. – Ei suju ollenkaan, vastasi isä ja istuutui kanervikkoon. – Tämä puujuttu pilaa kaiken. Ymmärrän merta vähemmän kuin koskaan ennen. Tässä kaikessa ei ole järjestystä ensinkään. Hän otti päästään majakanvartijan hatun ja puristeli sitä käpälissään, taittoi sen ja suoristi jälleen. – Käsitätkö, sanoi isä. – On saatava selville meren salaiset lait, se on kaiken perusta. Minun täytyy ymmärtää merta, jotta voisin pitää siitä. En voi rakastaa tätä saarta ellen pidä merestä.” (MM 1965, 152–153.)

Muumipappa lähestyy Muumipeikkoa niin sanotusti hattu kourassa ja purkaa huolensa pojalleen. Hän myöntää, että ei ole itse sinut muutoksen kanssa ja epävarmuus vie uskoa muutosta kohtaan. Muumipeikolle tämä isän uskoutuminen on miellyttävää ja hän on ylpeä siitä, että isä puhuu hänelle tärkeistä asioista. Muumipapan läsnäolo ja mukaan ottaminen helpottaa myös Muumipeikon oloa ja auttaa häntä sitoutumaan taas perheen toimintaan. Tämä johtuu myös siitä, että Muumipeikko huomaa olevansa muutoksesta huolimatta tärkeässä osassa perheen ja Muumipapan elämässä. Hän myös uskaltautuu neuvomaan Muumipappaa ja hän ottaakin neuvon vastaan oivaltaen Muumipeikon avulla meren lakeja. Muumipeikon avulla Muumipapan olo ja stressi merta kohtaan helpottavat.

Muumipapan oivalluksen jälkeen saarella vellova myrsky ja meri tuhoavat saarella oleilevan yksinäisen kalastajan mökin ja jättävät kalastajan meren armoille. Muumiperhe päättää yhdessä tuumin auttaa kalastajaa, vaikka kalastaja onkin vastahakoisesti suhtautunut perheeseen heti alusta saakka. Tämä yhteinen kriisi kokoaa muumiperheen taas yhteen ja Muumipappa antaa Muumipeikon osallistua pelastusoperaatioon pikku Myyn osoittaessa tukeaan vieressä. Muumipappa neuvoo ja delegoi ja näin he saavat Muumipeikon kanssa huijattua merta ja pääsevät auttamaan kalastajaa. Yhdessä onnistumisen hetket kirjassa tuovat perheen taas yhteen.

Muumiperheen yhteinen pelastusprojekti ja meren huijaaminen kuvaavat sitä, kuinka muutoksessa esiintyvien ongelmien ratkaisu palkitsee ja auttaa uskomaan muutoksen onnistumiseen. Kirjassa tätä palkintoa kuvaavat hyvin meren mukanaan tuomat laudat ja laatikollinen viskiä. Nämä motivoivat muumiperhettä jatkamaan projektia eteenpäin.

”Nyt tuli jälleen aaltovuori ja hukutti isän vihan. Hän oli melkein perillä. Köysi kiristi hänen vatsaansa. Hän sai kiinni jostakin kallion syrjästä ja tarrautui siihen kaikilla neljällä käpälällään. Vihreä pimeys hulvahti jälleen hänen ylitseen ja köysi höltyi. Saatuaan kuononsa vedenpinnan yläpuolelle isä kömpi kiireesti maihin. Hänen käpälänsä vapisivat. Hän alkoi hinata luokseen poikaansa, joka kellui avuttomana jossakin suojan puolella. He istuivat vierekkäin niemen kalliolla ja palelivat. Pikku Myy pomppi toisella puolella kuin pallo, ja he ymmärsivät että hän huusi heille eläköötä. Isä ja Muumipeikko katsoivat toisiinsa ja nauroivat. He olivat petkuttaneet merta.” (MM 1965, 158.)

Muutosprojektin päätös, juhlat

Kirjan lopussa muumiperhe järjestää kalastajalle syntymäpäiväjuhlat. Nämä juhlat kuvastavat myös muutosprojektin loppua. Happonen kuvaa kirjassaan Vilijonka ikkunassa (2007, 120), että juhlat ovat muumiperheelle iloinen rituaali, joka toistuu muumikirjoissa. Muumiperheelle Muumipappa ja meri -kirjassa toisistaan vieraantuneille perheenjäsenille juhla merkitsee muutosprojektin ja haparoinnin loppua. Juhlan aikana he ovat jälleen rento, yhtenäinen perhe, vaikka he ovatkin kaukana totutusta Muumilaaksosta ja normaaleista rutiineista.

Juhla merkitsee kirjassa sitä, että seikkailu on osaltaan saatu päätökseen. Kalastajan juhlassa selviää, että kalastaja onkin alkuperäinen majakanvartija ja hän saa oman majakanvartijan hattunsa juhlassa takaisin. Tämä voidaan nähdä Muumipapan projektin loppumisena ja hän siirtää vetovastuun majakkasaaresta uudelle johtajalle. Kirjan juhla palauttaa tavallaan kullekin oman paikkansa yhteisössä. Kalastaja pääsee takaisin majakanvartijaksi ja muut muumiperheen jäsenet palautuvat omiin rooleihinsa. Muumimamma saa taas toimia juhlien järjestelijänä ja muutkin toteuttavat omaa rooliaan toimien yhdessä sosiaalisesti. Happonen (2007, 120) toteaa, että muumien juhlassa juhlitaan vanhaa, tulevaa, tuodaan yhteen vanhoja ja uusia ystäviä ja juhlistetaan jonkin asian päättymistä tai alkamista.

Kuten teoriassakin todetaan, muutosprojektit voivat joskus epäonnistua. Näistä ei palata helposti vanhaan ja muutoksenkokeneet henkilöt eivät ole enää entisellään. Tämän vuoksi juhlat ovat tässäkin mielessä muumiperheelle tärkeä rituaali, sillä se myös ohjaa muumiperhettä toimimaan vanhalla totutulla tavalla joka tuo turvaa ja palauttaa normaaleihin rutiineihin.

Kirjassa ei kerrota, mitä muumiperheelle käy, sen jälkeen kun oikea majakanvartija, eli yksinäinen kalastaja ottaa oman toimensa takaisin haltuunsa. Voidaan ajatella niin, että muutos epäonnistui, sillä Muumipappa ei saanut suunnitelmaansa toteutettua. Hänestä ei tullut saaren majakanvartijaa eikä hänen statuksensa perheen keskellä kohonnut. Perhe kuitenkin oppi taas toimimaan yhdessä ja lukijana voisi olettaa, että perhe palaa takaisin tuttuun Muumilaaksoon. Muutoksesta oli hyötyä siinä mielessä, että perhe sai koottua rivinsä ja pystyivät taas toimimaan yhdessä tiiminä.

6 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Opinnäytetyössä tarkasteltiin muutosjohtamisessa esiintyviä tunteita ja sitä, miten muutosjohtaja voi näitä johtaa. Tarkoituksena oli etsiä näitä tunteita tutkimuksen kohteena olevasta kaunokirjallisuuden teoksesta ja verrata teoriassa kuvattuja muutosjohtamista tukevia toimia siihen, miten Muumipappa toimii muutosjohtajana kir-

jassa. Pääongelmana esiintyi se, miten Muumipappa johtaa tunteita Muumipappa ja meri -teoksessa? Lisäksi etsittiin vastauksia kysymyksiin: Miten case -esimerkki toimii muutosjohtamisen ymmärtäjänä ja tukena sekä miten Muumipappa ja meri -kirja voi opettaa lukijalleen muutosjohtamista?

Analyysin perusteella Muumipappa ei osannut johtaa tunteita muutosprosessissa. Muumipappa pyrki toimimaan itsenäisenä muutosjohtajana, eikä ottanut muuta perhettä mukaan toimintaan. Muumipappa ei luottanut tiimiinsä, joka oli kuitenkin muutoksen kannalta tärkeä osa muutostoimintaa. Muumipappan perusongelma johtajana oli kommunikoinnin ja viestinnän puutteet. Hän ei saanut perhettä mukaan muutokseen, sillä hän ei kertonut muutoksen syistä ja perustellut, miksi perhe muutosta tarvitsisi. Hän ei perustellut edes itselleen, miksi he tarvitsisivat muutosta.

Muiden hahmojen tapaan, myös Muumipappa vetäytyi omiin asekareihinsa, eikä ollut hyvän muutosjohtajan tavoin läsnä ja kuuntelemassa perheen ongelmia ja huolia. Kun perhe ei keskustellut asioista yhdessä, myös toivottua muutostakaan ei tapahtunut. Yhdessä muutoksen eteenpäinvieminen olisi edesauttanut toiminnan onnistumisesta, sillä yhdessä ongelmien kohtaaminen ja tiimiin luottaminen rakentaisi tarvittavaa yhteishenkeä. Selkeä sitouttaminen ja muutostarpeen selvitys jäi puuttumaan, mikä teki muutoksen toteutuksesta käytännössä mahdottoman.

Tulosten perusteella voidaan todeta, että Muumipappa ja meri -kirja on lukijalle hyvä esimerkki huonosta muutosjohtamisesta. Kuten teoriassa on mainittu, ihminen oppii parhaiten tekemällä virheitä. Muumipappa ja meri kertoo tarinan, jossa lukija pääsee kokemaan epäonnistumisen lukukokemuksen kautta. Tämä voi auttaa muutosjohtajaa mielikuvaharjoittelun tavoin ja auttaa näin ymmärtämään vuorovaikutuksen sekä henkilöstön mukaan ottamisen tärkeyden muutosprosessin aikana.

Jos vertaillaan Muumipappa ja meri -teosta muutosjohtamisen tietokirjallisuuteen, tietokirjallisuus kertoo suoraan, miten muutosjohtajan kuuluu toimia alalistensa kanssa. Tutkijan mielestä Muumipappa ja meri -kirja voi auttaa lukijaa ymmärtämään nimenomaan, miten muutosjohtajan ei tulisi johtaa muutosta ja alaisiaan. Case -kirja auttaa näkemään myös sen, että yhteistyö, mukaan ottaminen ja selkeät suunnitelmat auttavat muutoksen läpiviennissä. Muiden ulkopuolelle jättäminen ja johtajan itse-

näinen toiminta muutoksen eteenpäin viennissä ei edesauta sitä ja voi jopa vesittää koko muutoksen.

Kirjan tarina kuvaa hyvin muutoksessa esiintyviä tunteita, sekä johtajan, että alaisten kannalta. Kirjassa on kuitenkin kaunokirjallisuuden tavoin sivukäänteitä ja - tapahtumia. Nämä voivat sekoittaa lukijaa, jolloin lukija ei välttämättä pysty näkemään tarinan taakse, ja näkemään viitteitä muutosjohtajuudesta. Kuten teoriaosiossa on esitetty, kaunokirjallisuudesta oppiminen ei sovi kaikille, sillä ihmiset kokevat asioita eri tavoin. Myös opinnäytetyöhän valitun kirjan voidaan ajatella olevan sellainen teos, jonka voi muokata oppivaksi lukukokemukseksi vain hyvän mielikuvituksen avulla.

Tässä tutkimuksessa rinnakkaiskoodaaja teki samoja havaintoja kuin tutkija. Rinnakkaiskoodaaja teki myös havaintoja, joita tutkija ei ollut ottanut huomioon, vaikka aluksi rinnakkaiskoodaajalla oli epäilyks kirjan tarinan ja muutosjohtajuuden rinnastettavuudesta yhteen. Tämä teki helpommaksi myös tutkijalle luottaa tutkimustuloksiin, sillä rinnakkaiskoodaaja on tutustunut kirjaan todella kriittisesti. Myös tutkija pyrki katsomaan tutkimusmateriaalia kriittisesti ja voidaan todeta, että tutkimuksen tuloksiin ei vaikuttanut tutkijankaan mielipiteet. Kirja itsessään ei ollut tutkijan mielestä mielenkiintoinen elämyksellisenä lukukokemuksena, joten myös tutkija on suhtautunut tutkittavaan kirjaan analyyttisesti ja objektiivisesti.

Tutkimuksen luotettavuutta voidaan kuvata sillä, että kuka vain voi tutustua kohdekirjaan ja vertailla omia näkemyksiään tutkijan tuloksiin. On hyvin mahdollista, että aiheesta kiinnostuneet henkilöt voivat löytää samankaltaisia tutkimustuloksia. Henkilöt, jotka eivät usko kaunokirjallisuuden käyttämiseen oppimisen tukena, eivät välttämättä näe samankaltaisia yhteneväisyyksiä opinnäytetyön teorian ja kohdekirjan tarinan välillä.

Prosessina työn tekeminen oli mielenkiintoista ja antoi työn tekijälle paljon uutta tietoa muutosjohtamisesta sekä kaunokirjallisuuden käyttämisestä oppimisen tukena. Tutkimusongelmiin saatiin hyvin vastauksia ja voidaan todeta, että työssä esiintyvä analyysi onnistui hyvin. Työn tekijää tutkimus opetti ymmärtämään paremmin kaunokirjallisuuden käyttämisestä muutosjohtamisen oppimisen tukena. Työssä esiinty-

vät ammattilaisten mielipiteet asian puolesta ja vastaan auttoivat myös tutkijaa asennoitumaan objektiivisemmin tutkittavaa aihetta kohtaan.

Teoriaa kirjoittaessa kriittiset mielipiteet kaunokirjallisuuden hyödyistä oppimisen tukena olivat mielenkiintoisia. Näiden näkökulmien ymmärtäminen voi edesauttaa ihmistä katselemaan kaunokirjallisuutta kriittisemmin, jolloin kaunokirjallisuuden tarinoista voi saada lukijana jopa enemmän irti. Näin lukija voi oppia ymmärtämään omia tulkintojaan kaunokirjallisuuden teoksista ja ajattelemaan lukemiaan tarinoita monesta näkökulmasta. Vaikka lukijalla ei olisi taitoa eläytyä kirjojen tarinoihin, eri näkökulmien ymmärtäminen voi auttaa katselemaan tarinoita tietoa välittävästi ja auttaa näin oppimaan luetusta uusista asioista sekä näkökulmia.

Työ on toteutettu täysin kvalitatiivisena tutkimuksena ilman toimeksiantajaa. Jatko-tutkimuksena olisi mahdollista selvittää jonkin kohdeyrityksen näkökulmaa kohdekirjasta oppimiseen ja selvittää, miten esimiehet kokevat Muumipappa ja meri -kirjan lukemisen auttavan heitä esimiestyössään muutosjohtamisen parissa.

LÄHTEET

- Aerila J-A. 2013. Lukemisesta innostusta ja iloa. Luento Turun yliopiston Lukuinto-hanke koulutuksessa. 29.8.2013.
- Badaracco J. 2006. Pääroolissa johtaja, kaunokirjallisuuden näkökulmia johtamiseen. Helsinki: Edita.
- Eagleton, T. 2014. How to read literature. New Haven: Yale University.
- Goleman, D. 2005. Lahjakkuuden koko kuva. Tunneäly. 10 p. Helsinki: Otava.
- Haka T-M. Lukeminen ruokkii luovuutta. 6.2014. Viitattu 9.10.2014.
www.yhteishyvä.fi
- Happonen, S. 2007. Vilijonkka ikkunassa. Tove Janssonin muumiteosten kuva, sana ja liike. Helsinki: WSOY.
- Happonen, S. 2012. Muumiopas. 2. uud. p. Helsinki: Suomalaisen kirjallisuuden seura
- Harju, K. 2002. Johda rohkeaksi! Liiderin arkea kiireorganisaatiossa. Helsinki: Tammi.
- Heiskanen, M. & Lehikoinen, S. 2010. Muutosviestinnän voimapaperi. Helsinki: Talentum.
- Hiltunen, A. 2012. Johtamisen taito: elämänmittainen matka. 4 p. Helsinki: Sano-maPro.
- Jabe, M. 2006. Kyvyt käyttöön, eväitä esimiestyöhön. Helsinki: Kirjapaja.
- Jansson, T. 1965. Muumipappa ja meri. 2010 tark. p. Helsinki: WSOY.
- Järvinen, P. 2001. Onnistu esimiehenä. 8 p. Juva: Talentum.
- Kajaanin ammattikorkeakoulun www-sivut. Viitattu 9.10.2014.
193.167.122.14/Opari/ontTukiTutkimusotteet.aspx.
- Kananen, J. 2013. Case-tutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylä: Jyväskylän ammatti-korkeakoulu.
- Korhonen, K. 2008. Kirjallisuudentutkimuksen alue. Teoksessa Alanko-Kahiluoto, O. & Käkälä-Puumala, T. (toim.) Kirjallisuustutkimuksen peruskäsitteitä. 3. tark. p. Helsinki: SKS, 11–41.
- Korpelainen, I. 2013. Esimiesbussilla erinomaiseen johtamiseen -euroja hyvästä esi-miestyöstä. Jyväskylä: Management Institute of Finland.

Koskela, L. & Lankinen, P. 2003. Opas kaunokirjallisuuden lukemiseen. Helsinki: SKS.

Koskela, L. & Lankinen, P. 2010. Johtajakirja, suomalaisen kaunokirjallisuuden johtajia. Helsinki: SKS.

Kotter, J. 2007. Leading change: Why transformation efforts fail. Best of Harvard Business Review. 1 – 10. Viitattu 26.9.2014. <https://hbr.org>

Laajarinne, J. 2010. Muumit ja olemisen arvoitus. 5. p. Jyväskylä: Atena Kustannus.

Lehtinen, E. Tunnejohtaminen lisää sekä työssä viihtymistä että työn tuottavuutta. Konsultin jaarituksia. 11.3.2013. Viitattu 9.10.2014.
<http://esalehtinen.blogit.hameensanomat.fi/2013/03/11/tunnejohtaminen-lisaa-seka-tyossa-viihtymista-etta-tyon-tuottavuutta/>

Leppihalme, I. 2003. Ohjeita kirjallisuuden opinnäytetöihin. Oulu: Taideaineiden ja antropologian laitos, Oulun Yliopisto. Viitattu 26.9.2014.
<http://www.oulu.fi/sites/default/files/content/Opas.pdf>.

Linnus, P. 2002. Tosi mukava kirja. Teoksessa Veivo, H. (toim.) Kirjallisuus on virhe. Helsinki: SKS, 94–104.

Maxwell, B. 2006. Naturalized compassion: a critique of Nussbaum on literature as education for compassionate citizenry. Journal of moral education 3, 335–352. Viitattu 28.12.2014. 10.1080/03057240600874463

Melender, T. 'Kirjallisuus, empatia, henkilöahmot'. Antiaikalainen. 13.10.2013. Viitattu 20.11.2014 <http://antiaikalainen.blogspot.fi/2013/10/kirjallisuus-empatia-henkilohahmot.html>

Mikkonen, K. 2008. Lukeminen tulkintana. Teoksessa Alanko-Kahiluoto, O. & Käkelä-Puumala, T. (toim.) Kirjallisuustutkimuksen peruskäsitteitä. 3. tark. p. Helsinki: SKS, 64–90.

Mäki, S. & Arvola, P. 2009a. Satu kantaa lasta. Opas lasten ja nuorten kirjallisuusterapiaan 1. Helsinki: Duodecim.

Mäki, S. & Arvola, P. 2009b. Tarina tukee lasta. Opas lasten ja nuorten kirjallisuusterapiaan 2. Helsinki: Duodecim.

Nussbaum, M. 2010. Talouskasvua tärkeämpää. Miksi demokratia tarvitsee humanistista sivistystä. Helsinki: Gaudeamus.

Nyqvist, S. Kirjallisuuden opissa. n.d. Viitattu 20.11.2014.
<http://www.kiiltomato.net/>

Oulun ammattikorkeakoulun www-sivut. Viitattu 26.12.2014. <http://oamk.fi>

Pahkin, K. & Vesanto, P. 2013. Organisaatiomuutos esimiehen näkökulmasta. Viitattu 15. 12.2014. Helsinki: Työterveyslaitos.

- Pahkin, K. & Vesanto, P. 2013. Organisaatiomuutos työntekijän näkökulmasta. Viitattu 15.12.2014. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Piciuccio, P. 2006. Wuthering heights as a childlike fairy tale. *Brontë studies*, 3, 220 – 229. Viitattu 4.2.2015 [10.1179/147489306X132282](https://doi.org/10.1179/147489306X132282)
- Pitkäranta, A. 2010. Laadullisen tutkimuksen tekijälle -työkirja. Viitattu 26.9.2014. Satakunnan ammattikorkeakoulu.
https://www.samk.fi/download/13153_Laadullisen_tutkimuksen_tyokirja_APitkaranta.pdf
- Pope, S. 2011. Full-Length mirrors: Narcissistic personality disorder as seen in literature, film and modern life. Alberta: Athabasca University. Viitattu 4.2.2015.
<http://dtptr.lib.athabascau.ca/action/download.php?filename=mais/suzannepopeProject.pdf>
- Puro, L. 10 kirjaa lapsuudesta. Viitattu 27.12.2014. <http://yle.fi/vintti/ohjelmat.yle.fi>
- Rajala, A. Haastaako kaunokirjallisuus elämäntaito -oppaat? 10.10.2014. Viitattu 20.11.2014. <http://neba.finlit.fi/>
- Saarinen, M & Kokkonen, M. 2003. Tunneäly. Kohti KOKOnaista elämää. Helsinki: WSOY.
- Saarinen, M. & Aalto-Setälä, P. 2006 Perkele! Tunneosaamisen oppikirja esimiehille. Helsinki: Kirjapaja.
- Sarjala, J. 2007. Kirjojen kyydissä. Bibliofiilin tutkailuja. Helsinki: Kirjapaja.
- Seies, E-R. 2012 Muutosvastarinta on iloinen asia. Viitattu 26.9.2014.
<http://www.talouselama.fi>
- Seuri, V. 2014. Kaunokirjallisuus pehmentää ihmistä. Viitattu 9.10.2014. www.hs.fi
- Silvo, M. Esimiehet muutosjohtamisen etulinjassa. Muutoksen ammattilaiset. 26.3.2014. Viitattu 26.9.2014. <http://blog.kauppalehti.fi/muutoksen-ammattilaiset/esimiehet-muutosjohtamisen-etulinjassa>
- Suomen akatemian www-sivut. Viitattu 26.12.2014. <http://aka.fi>
- Suomen virtuaaliammattikoulun www-sivut. Viitattu 20.11.2014. <http://www2.amk.fi>
- Taarasti, R. 2013. Empatiahoitoa kaunokirjallisuudesta. Viitattu 20.11.2014.
<http://www.kirjastokaista.fi/>
- Talouselämän www-sivut. 2009. Johtaja -lue kaunokirjallisuutta! Viitattu 9.10.2014.
<http://www.talouselama.fi/>
- Torkki, J. 2014. Tarinan valta, kertomus luolamiehen paluusta. Helsinki: Otava.

Tuomi, J. 2007. Tutki ja lue. Johdatus tieteellisen tekstin ymmärtämiseen. Helsinki: Tammi.

Westin, B. 2007. Tove Jansson sanat, kuvat, elämä. 2. p. Helsinki: Schildts & Söderströms

